

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ФІНАСІВ І ОБЛІКУ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Антикризове управління підприємствами харчової галузі»

Виконала:
студентка 2-го (магістерського) рівня вищої
освіти ОС «Магістр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування», ОПП «Фінанси і кредит»
Нікітіна Ю. В.

(П.І.Б.)

Керівник: к.е.н., доцент Алексеєнко І. І.

Рецензент:

Харків – 2021 рік

АНОТАЦІЯ

Магістерська дипломна робота: с. 121, рис. 34, табл. 32, джерел 103.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством. Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розвиток методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію антикризового управління підприємством. Методи дослідження: узагальнення та системного аналізу; фінансово-економічного і статистичного аналізу; метод порівняння; графічний; аналіз і синтез. Використано пакети Microsoft Office 2010: Word, Excel, Statistica, Ramus.

В результаті дослідження змодельовано процес антикризового управління підприємством, запропоновано методичний підхід щодо оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством; визначені стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на засадах використання інструментів стратегічного аналізу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: криза, ризик, загроза, фактори, антикризове управління підприємством, харчова галузь.

ANNOTATION

Master's thesis: p. 121, fig. 34, tab. 32, sources 103.

The object of the study is the process of anti-crisis management of the enterprise. The subject of the research is theoretical, scientific, methodological and practical aspects of crisis management of the enterprise.

The purpose of the work is to substantiate theoretical provisions and develop methodological foundations and develop practical recommendations for the use of tools for anti-crisis management of an enterprise. Research methods: generalization and system analysis; financial, economic and statistical analysis; comparison method; graphic; analysis and synthesis. Used Microsoft Office 2010 packages: Word, Excel, Statistica, Ramus.

As a result of the study, the process of anti-crisis management of the enterprise is modeled, a methodical approach to the assessment of financial risks is proposed, strategic directions of development of enterprise have been determined, taking into account the factors of internal and external environment using the tools of strategic analysis.

KEYWORDS: CRISIS, RISK, THREAT, FACTORS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE, FOOD INDUSTRY.

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність поняття антикризового управління підприємством	9
1.2. Методичний інструментарій антикризового управління підприємством	19
1.3. Стратегії антикризового управління підприємством	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	37
2.1. Макроекономічний аналіз харчової галузі України	37
2.2. Аналіз стану підприємств харчової галузі методом кластерного аналізу	46
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємств харчової галузі	55
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	65
3.1. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за моделлю AS-IS	65
3.2. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за моделлю TO-BE	70
Висновки до розділу 3	77
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ	79
4.1. Методичний підхід оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством	79
4.2. Факторний аналіз зовнішнього середовища харчової галузі	87
4.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	96
Висновки до розділу 4	106
Висновок	108
Список використаної літератури	112
Додатки	121

ВСТУП

У процесі існування системи ринкових відносин та запровадження цифрової економіки в Україні майже всі ланки фінансової системи зіткнулися з необхідністю структурних перетворень, що нерідко стають причинами порушення їх фінансової рівноваги в поточному стані. Ризики, що супроводжують процеси глобальних змін, вимагають наявності у сучасних підприємств дієвих механізм протидії їх несприятливому характеру і отримання максимального ефекту при його мінімізації.

Сьогодні загальна картина складності переходу вітчизняних підприємств до нових методів управління посилюється станом їх збитковості. Особливо негативною тенденцією є значне зростання суми загальних збитків у промисловості, зокрема на підприємствах харчової галузі, яка має певні особливості та вимагає певних науково-методичних уточнень. Основним засобом виживання суб'єктів господарювання у таких умовах є антикризове управління, яке повинно ґрунтуватися на розробці та реалізації комплексу заходів, направлених на попередження, подолання та усунення наслідків кризових явищ з найменшими витратами часу та коштів.

Потреба в розробці ефективної системи антикризового управління підприємства із застосуванням принципів наукового підходу визначили її актуальність, а обґрунтування економічної сутності, методичного забезпечення та практичного застосування антикризового управління підприємством обумовили необхідність дослідження.

Питання сутності, специфіки завдань та інструментарію антикризового управління на рівні підприємства знайшли своє відображення у наукових дослідженнях зарубіжних економістів Е. Альтмана, Т. Таффлера, Р. Хіта, В. В. Глуценка та інших. Вітчизняні роботи, присвячені проблематиці антикризового управління, представлені такими науковцями, як М. М. Берест, І. О. Бланк, О. В. Гребенікова, О. В. Коваленко, Л. О. Лігоненко, Ю. В. Прохорова, О. М. Скібіцький, О. О. Терещенко, О. О. Шапурова та інші.

Однак, при існуванні великої кількості досліджень щодо формування концепції антикризового управління невирішеними залишаються питання, які безпосередньо стосуються чіткого обґрунтування економічної сутності,

методики та інструментарію антикризового управління фінансами підприємства як комплексу заходів та методів стабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розвиток методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію антикризового управління підприємством. Це зумовило необхідність вирішення таких наукових і практичних завдань:

- узагальнити економічну сутність управління підприємством;
 - конкретизувати методичний інструментарій антикризового управління підприємством;
 - дослідити стратегії антикризового управління підприємством;
 - провести макроекономічний аналіз харчової галузі України;
 - проаналізувати стан підприємств харчової галузі методом кластерного аналізу;
 - надати оцінку ефективності антикризового управління підприємств харчової галузі;
 - визначити технологію процесу управління антикризового управління підприємством;
 - представити удосконалену структурно-функціональну модель антикризового управління підприємством;
 - запропонувати методичний підхід оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством;
 - означити фактори впливу зовнішнього середовища на стану антикризового управління підприємством;
 - запропонувати стратегічні напрями розвитку підприємства.
- Об'єктом дослідження виступає процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством.

У дослідженні застосовано такі загальнонаукові і спеціальні методи: аналіз, синтез – для дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємств; графоаналітичний метод – для схематичного представлення методичних підходів до діагностики фінансової кризи на підприємстві; методи оцінки фінансового стану; економіко-математичні методи; методи стратегічного та факторного аналізу, метод критичного

аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для узагальнення одержаних результатів і формування висновків.

Теоретичною й методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії управління, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері антикризового управління підприємством. Крім того, при написанні роботи були використані вітчизняні законодавчі акти, статистичні дані Державної служби статистики України та Державного департаменту з питань банкрутства, дані фінансової звітності вітчизняних підприємств, зібрані та опрацьовані автором.

Практична значимість одержаних результатів дослідження полягає в можливості конкретизації удосконалення процесу антикризового управління підприємств харчової галузі на засадах використання стратегічних інструментів прогнозування його стану з урахуванням прояву факторів ризиків в їх діяльності як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Окремі результати роботи, висновки і пропозиції були достатньою мірою обґрунтовані та оприлюднені за результатами представлення двох статей у фаховому журналі «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця» на теми: «Фінансова підсистема антикризового управління підприємством» та «Підхід до оцінки фінансових ризиків діяльності підприємства».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність антикризового управління підприємством

Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого боку, обумовили виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми цілями і функціями виду управління – антикризового. Кризові явища на підприємстві часто мають загальносистемний характер і далеко не обмежуються фінансовою сферою. Реалії економіки України свідчать про відсутність масового поширення антикризового управління на підприємствах, на що вказує значна кількість підприємств, які опинилися в ситуації кризи за найменших негативних змін у загальноекономічній ситуації. У сучасних умовах жодне підприємство не може працювати стабільно та ефективно, якщо не активізує всі можливі механізми антикризового управління й не використовує їх із максимальною віддачею [84]. Таким чином, проблема формування системи антикризового управління підприємств як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення.

Проблеми дослідження економічної сутності антикризового управління підприємств стосується значна кількість наукових досліджень. Однак за останні роки досі не сформованого єдиного підходу до визначення його сутності. Це зумовлено не тільки розбіжностями у поглядах різних вчених на цю проблематику, а і складністю самої економічної категорії «антикризове управління підприємства». Узагальнення підходів щодо визначення економічного змісту сутності поняття антикризового управління підприємством подано у табл. 1.1.

Узагальнюючі дані табл. 1.1 слід зробити висновок про те що антикризове управління це більше система, аніж сукупність методів, прийомів та заходів розпізнавання, попередження та подолання кризових явищ на підприємстві. Відзначити треба, що цей процес має біти безперервним, як вказано за визначенням Винокурової О. І. [23].

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів щодо визначення економічного змісту сутності
поняття антикризового управління підприємством

Автор	Визначення	Ключова ознака	Результат
1	2	3	4
Авдошина З. А. [1]	Певна сукупність методів і прийомів, що дають змогу діагностувати кризи підприємства, здійснювати їх профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи	сукупність методів і прийомів	переборювання негативних наслідків, згладжування протікання кризи
Ахновська І. О. [6]	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства	система прийомів і методів	створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства
Василенко В. О. [20, с. 23].	Управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку	управління	забезпечення позитивного розвитку
Винокурова О. І. [23]	Безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання	безперервний процес впливу на об'єкт управління	забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
Копка М. В. [46, с. 165]	Термінова мобілізація фінансових ресурсів задля забезпечення отримання прибутку в довгостроковій перспективі при умові забезпечення функціонування підприємства за жорстокої економії ресурсів	термінова мобілізація фінансових ресурсів	отримання прибутку в довгостроковій перспективі, забезпечення функціонування підприємства
Оліярник В., Дідух У. [58]	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності	система заходів	недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності

1	2	3	4
Рамазанов С., Степаненко О., Тимашова Л. [72]	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характері спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції	система управління	усунення тимчасових перешкод, зберігання і примноження ринкових позицій
Ситник Л. С. [82]	Система управління, спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації всіх ресурсів	система управління	вирішення завдань інтенсивного розвитку
Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. [85, с. 77]	Управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину	управління	подолання або відвертання кризового стану
Шварц І. В. [97]	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників	планування та проведення заходів	покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві

Безперервність процесу визначає і результат його реалізації, а саме: в умовах вже наявної кризи – це дії щодо її подолання, усунення тимчасових перешкод, недопущення банкрутства, переборювання негативних наслідків, згладжування протікання кризи на основі створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення; в умовах відсутності наявних ознак кризи – вирішення завдань інтенсивного розвитку, покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, примноження ринкових позицій, забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Отже, кожне представлене визначення справедливе для окремих умов життєдіяльності підприємства і відрізняється набором тих методів, прийомів та заходів, які притаманні цим умовам.

Відмінне від поданих визначень, надають в своїй роботі автори Фокіна-Мезенцева К. В. та Байда І. В. [91, с. 145], в якій під антикризовим

управління розуміють систему економічних відносин, які виникають у процесі розроблення, затвердження, реалізації та контролю над реалізацією заходів, що спрямовані на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу менеджменту, який дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на різні види ресурсів. Відповідно автори, під несприятливими для бізнесу явищами мають на увазі кризи, і з цієї позиції, головним визначенням антикризового управління є рання їх діагностика і використання потенціалу щодо подолання, зменшення наслідків та відновлення стабільності діяльності підприємства. Визначення авторів є достатньо конкретизованим. До того ж автори вказують на те, що це система економічних відносин, таким чином розширюючи поняття від системи прийомів та заходів, що визначаються внутрішнім потенціалом підприємства, до створення системи налагоджених взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, яке найчастіше стає осередком виникнення кризових явищ.

Слід зазначити, що, розглядаючи сутність антикризового управління, більшість дослідників єдині в думці стосовно його специфічності. І в залежності від сили, місця, наслідків прояву кризи відрізняються специфіка інструменти впливу на неї. Так, криза не завжди може завдати удару по всьому підприємству, в основному це може торкнутися однієї з його ланок: фінансової, маркетингової, адміністративної, виробничої тощо. При цьому, найуразливішим місцем визначається фінансова складова підприємства. Подібної думки в своїй праці доходять Резнік Н. П. та Костилян В. Л. [73], які визначають головними інструментами антикризового управління адміністративні інструменти (тобто ті, що стосуються персоналу, роботи підприємства і співробітництва) та фінансові (дозволяють усунути проблеми з фінансовим станом підприємства). За цієї думки, знов підтверджується важливість співробітництва підприємства із зовнішніми контрагентами та виокремлюються фінансові інструменти, як дієві заходи щодо попередження, подолання та усунення наслідків кризи.

Апріорно антикризове управління запроваджується для недопущення втрати підприємства. Втраті підприємства можуть передувати такі ознаки: зростання заборгованості перед постачальниками, бюджетом, банківськими установами, затримання виплати заробітної плати працівникам, зростання

собівартості та різке зниження продуктивності праці, збільшення розміру неліквідних активів і наявність понаднормових запасів, скорочення попиту на його продукцію, зменшення обсягів виробництва і, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції. Таким чином, фінансові інструменти антикризового управління є не лише інструментами усунення кризи, а й індикаторами її прояву. З іншої позиції адміністративні інструменти, що мають запроваджуватися для подолання кризових явищ, також супроводжуються процесами реалізації відносин, які виникають з проводу формування та використання фінансових ресурсів.

Так, здійснюючи процес виробництва продукції, робіт і послуг підприємство вступає у фінансові відносини з іншими суб'єктами господарювання. Ці відносини передбачають виконання підприємством грошових зобов'язань та обов'язкових платежів, тривале і постійне порушення яких приводить його в розряд неплатоспроможних [95, с. 149]. Втрата балансу задоволення інтересів співробітництва з будь-якими контрагентами (постачальниками, споживачами, кредиторами, інвесторами і навіть персоналом) через неефективне адміністрування стає причиною фінансового дисбалансу в його діяльності та причиною виникнення фінансової кризи.

Таким чином, доходимо висновку, що фінансове антикризове управління є підсистемою антикризового управління підприємством, яке в будь-якому випадку супроводжує цей процес на всіх стадіях його реалізації і в моментах подолання багатьох видів криз. У практиці господарювання, як правило, виділяють такі види криз: стратегічна, криза прибутковості та криза ліквідності [77, с. 143]. Чинники, які зумовлюють різні види кризи на підприємстві представлені у табл. 1.2.

Стратегічна криза, як правило, характеризується руйнацією виробничого потенціалу та браком довгострокових чинників успіху.

Криза прибутковості передбачає перманентні збитки, які «з'їдають» власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу.

Криза ліквідності вказує на неплатоспроможність підприємства або реальну загрозу втрати платоспроможності.

Зазвичай, у вітчизняній науковій літературі кризу визначають як складний стан, різку негативну зміну або занепад підприємства. Однак для більшості економічно розвинених країн криза є цілком нормальним та

позитивним явищем, завдяки якому відбувається природний відбір у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.2

Чинники виникнення кризи на підприємстві [70, с. 20].

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
Неправильний вибір місця розташування підприємства Неефективний асортимент та політика збуту Недосконале планування та прогнозування Відсутність виробничої програми Зайві виробничі потужності Неефективний апарат управління Відсутність системи контролінгу	Несприятливе співвідношення цін та собівартості Невиправдане завищення цін Зростання собівартості Зменшення обороту від реалізації продукції Значні запаси готової продукції на складі Високі витрати на персонал Неефективна маркетингова політика Ризиковані великі капіталовкладення	Невиконання вимог «золотого правила фінансування» Незадовільна структура капіталу Відсутність страхових та резервних фондів Надання незабезпечених товарних кредитів Великі обсяги низьколіквідних оборотних активів Високий рівень кредиторської заборгованості

Таким чином, кризу можна розглядати як зміну тенденцій, або переломний етап у життєвому циклі системи (організації), що оновлює її і потребує якісно нового реагування. Отже, антикризове управління фінансами підприємства має суттєве значення в сучасних економічних умовах, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації.

Концепція антикризового управління підприємством (рис. 1.1) має свою специфіку, оскільки на її розробку суттєво впливають такі чинники, як: дефіцит часу, погіршення керованості, конфліктність інтересів, висока міра невизначеності та ризику, складність проблем, вплив факторів зовнішнього середовища, зменшення конкурентоздатності підприємства. Вона являє собою комплекс послідовних заходів попередження, профілактики і ліквідації кризи, зменшення рівня її негативних наслідків.

Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Задачу виходу з кризи та

підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств не можна розглядати як стислий у часі одноразовий діловий прийом, або як набір необхідних активних дій менеджменту із застосуванням інструментарію усунення неплатоспроможності боржника. Це динамічний процес, в якому процес управління підприємством після кризи має окреме функціональне призначення [44, с. 66].



Рис. 1.1. Концепція антикризового управління підприємством [15, с. 60]

З огляду на це пропонується розглядати систему антикризового управління у розрізі її складових: превентивного, стабілізаційного та післякризового управління.

Превентивне антикризове управління реалізується з метою запобігання кризовим явищам. Цей підвид включає в себе оцінку ймовірності виникнення кризової ситуації; розробку та вжиття заходів, які спрямовані на підвищення опірності підприємства впливу критичних факторів за рахунок більш ефективного використання потенціалу підприємства; управління процесом переходу підприємства в якісно новий стан.

Стабілізаційне антикризове управління застосовується, коли показники функціонування системи суттєво нижчі від нормативного рівня, не

задовольняють запитам об'єкта управління та цільовим настановам суб'єкта, значно нижче показників стану аналогічних об'єктів. Головне завдання стабілізаційного антикризового управління полягає в подоланні занепаду, стабілізації фінансово-економічного становища та створення передумов підйому [44, с. 40].

Післякризове управління направлене на забезпечення функціонування підприємства, яке пройшло фінансове оздоровлення, і його подальший розвиток.

В антикризовому управлінні фінансова система підприємства має ефективно вирішувати такі завдання [101, с. 58 – 59]:

антикризове фінансове планування (зміст, порядок розробки і значення антикризових заходів для покращення стану підприємства, прогнозування фінансових показників після проведення антикризових заходів);

аналіз фінансової діяльності і фінансовий контроль (визначення поточного фінансового стану підприємства, можливостей відновлення платоспроможності, визначення рівнів ліквідності, рентабельності, аналіз використання капіталу підприємства);

джерела фінансування (вирішення питання про можливість отримання власних фінансових ресурсів, в т. ч. за рахунок реалізації основних фондів; визначення можливості залучення короткострокового та довгострокового кредитування);

управління обіговим капіталом та його структурою;

управління кредиторською заборгованістю підприємства.

Суб'єктами антикризового фінансового менеджменту виступають фізичні чи юридичні особи, які за рішенням відповідних органів уповноважені здійснювати комплекс робіт з антикризового управління фінансами підприємства. Об'єктом антикризового фінансового менеджменту є сукупність усіх фінансово-економічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість підприємства, що перебуває у режимі антикризового управління [87].

З урахуванням думок [15; 59; 96] до основних принципів антикризового управління підприємством можна віднести такі: превентивність, своєчасність; терміновість реагування; послідовність, адаптивність; принцип часових обмежень; комплексність. Слід зазначити, що розглянуті принципи

антикризового управління можуть та повинні діяти тільки в системі, доповнюючи та конкретизуючи один одного.

Сутність антикризового управління підприємства розкривається у функціях, які воно здійснює. Так, Біловол Р. І. серед функцій антикризового управління [15, с. 61] виділяє наступні: планування, організація, мотивація та контроль. Крім цього, антикризове управління підприємством має ряд специфічних функцій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Специфічні функції антикризового управління підприємством [5]

Неефективне виконання перелічених функцій антикризового управління призводить до крайнього його функціонального призначення проведення процедури банкрутства або ліквідації в разі неплатоспроможності.

Подолання кризи надає можливість подальшого існування та функціонування підприємства, забезпечуючи його відродження на тому ж або вищому рівні організації та ефективності. Неспроможність подолати кризовий стан до припинення діяльності підприємства як суб'єкта господарювання.

Система антикризового управління підприємством на кожному з рівнів управління набуває своїх специфічних рис, однак, в той же час, вона повинна бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це, в свою чергу, дозволить своєчасно виявити та подолати тимчасові труднощі, зберегти та укріпити ринкові позиції за будь-яких зовнішніх умов переважно за рахунок власних ресурсів підприємства. При правильній організації системи антикризового управління фінансами підприємства будь-який суб'єкт господарювання, особливо той, що знаходиться у кризовому стані, має реальну можливість покращити свій фінансовий стан та забезпечити подальше функціонування та розвиток.

Головна мета антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні стійких позицій на ринку і стабільних результатів діяльності суб'єкта господарювання за будь-яких економічних, політичних і соціальних змін у країні [101, с. 58].

Основними завданнями антикризового управління фінансами підприємства є [41, с. 59]:

аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування його фінансового стану;

попередня діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці і фінансах підприємства;

комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його оздоровлення;

реструктуризація сфер діяльності підприємства;

бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;

процедури антикризового управління і контроль за їхнім проведенням.

Отже, сутність антикризового управління підприємства можна викласти у наступних положеннях:

кризу можливо передбачити, очікувати і прогнозувати;

кризу у певній мірі можна прискорити, випередити або відкласти;

до кризи можна і необхідно готуватися;
кризу можна пом'якшити або її уникнути;
управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і творчості;
кризові процеси до визначеної межі можуть бути керованими;
управління процесами виходу з кризи здатне прискорити або мінімізувати наслідки кризи.

Отже, обґрунтування економічної сутності антикризового управління підприємства сприяє використанню існуючих наукових розробок у зазначеній галузі, забезпечує побудову комплексу методів та заходів управління діяльністю суб'єкта господарювання, спрямованих на ефективне функціонування за умови запобігання та подолання виникнення кризових ситуацій.

1.2. Методичний інструментарій антикризового управління підприємством

Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в державі впливає на зниження інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, не дозволяє своєчасно запропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію як за ціною, так і за якістю. Застарілі технології, зношене обладнання створюють лише умови для виживання, а не для розвитку. Неконкурентоспроможна продукція не дозволяє утримувати позиції на ринку і, як наслідок виробничо-технологічної кризи виникає фінансова криза.

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довголіття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного розроблення і реалізації. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращання фінансового стану підприємства, без урахування їхнього впливу на якість задоволення споживача та якість трудового життя персоналу призводять до зростання фінансових проблем. Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їхню мінімізацію, яка

може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку [55].

Найважливішими інструментами антикризового управління є диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг, стратегічне управління, бенчмаркінг.

Оскільки в умовах кризи амортизаційний фонд підприємств на практиці використовується для покриття нестачі оборотних коштів і забезпечення діяльності матеріальними ресурсами, а при збитковості неможливе фінансування за рахунок власного прибутку та «дорогих» кредитних коштів, зростає потреба в інвестиціях як основному джерелі вирішення фінансових проблем. Антикризовим інструментом може стати диверсифікація виробничої діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [78, с. 3–4]. Реалізація цього інструменту на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства забезпечити новий напрям діяльності відповідними виробничими ресурсами та управлінських можливостей щодо організації структурних змін. Тобто необхідно враховувати, на якому етапі кризи знаходиться підприємство і чи зможе залучити необхідні інвестиції.

Недоліки диверсифікації як засобу зовнішнього зростання наступні:

нова діяльність може вимагати нових навичок, яких немає на існуючому підприємстві;

дана стратегія більше підходить великим підприємствам;

може виникнути невизначеність в управлінському аспекті диверсифікації;

це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу в довгостроковому плані;

вимагає значних резервів грошових коштів;

може виникнути тенденція перенесення недоліків з наявного підприємства на нове.

Реалізація вищезгаданого інструменту на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства забезпечити новий напрям діяльності відповідними виробничими ресурсами та управлінських можливостей щодо організації структурних змін.

Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємством є особливо актуальним для розвитку підприємств та фірм нашої держави в сучасних умовах в аспекті подолання кризових явищ їхньої діяльності [10, с. 46]. Бенчмаркінг має на меті освоєння механізму порівняльного аналізу ефективної роботи однієї компанії з показниками іншої, більш успішної.

Ще одним інструментом антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуха [48]. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність. Цей інструмент потрібний тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив. Часткові поліпшення вимагають делікатного підходу; істотні ж – досягаються тільки шляхом рішучого відсікання усього старого і заміни його на нове й прогресивне. Реінжиніринг потрібний у тих випадках, коли є необхідність в дуже суттєвих покращеннях, що характерно для сучасного стану більшості підприємств України.

Реінжиніринг дозволяє за рахунок спрощення опису різних сторін компанії та використання інформаційних технологій у багато разів порівняно з іншими методиками збільшити можливості аналізу різних варіантів проведення змін і глибину змін, що проводяться. Однак, при проведенні реінжинірингу не розглядаються суб'єктивні сторони життя компанії, які також сильно впливають на проведення змін (наприклад, відносини між ключовими співробітниками).

Класифікацію інструментів антикризового управління підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація інструментів антикризового управління підприємством [26]

Вибір інструментів антикризового фінансового управління залежить від поставленої мети та фінансового стану досліджуваного об'єкта. Тому, використання системи інструментів антикризового управління

досліджуваного об'єкту, дозволяє мінімізувати дію кризових ситуацій на фінансову стійкість і стабільність підприємств.

Система антикризового фінансового управління суб'єктами економічної діяльності в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища має базуватися на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Вона повинна своєчасно виявляти ознаки настання фінансової кризи та виявляти її причини (це і є специфічні функції, притаманні антикризовому фінансовому управлінню), а також повинна бути здатною коригувати розвиток суб'єктів економічної діяльності без втрати керованості та зниження темпів зростання [38]. Виходячи з того, що система антикризового фінансового управління передбачає визначення певних підсистем, які дозволяють досягти поставлених цілей і завдань, необхідно обґрунтувати доцільність включення певних системоутворюючих складових до загальної системи антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності. Тому виникає потреба у формуванні певного переліку взаємопов'язаних підсистем, що являють собою набір підсистем у системі антикризового фінансового управління. При формуванні системи антикризового фінансового управління доцільним є вибір інструментів.

На сьогодні в Україні державна підтримка суб'єктів економічної діяльності на етапі ринкових перетворень та антикризових заходів є одним із пріоритетних напрямків у процесі формування економічної політики [28].

Природно, що держава як найбільший суб'єкт відносин в економічній системі держави, повинна виконувати такі функції в плані підтримки життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності:

- забезпечення ефективного розвитку конкурентних відносин, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів економічної діяльності та подальше зменшення рівня монополізації економіки;

- узгодження промислової зовнішньоекономічної, регуляторної політики та політики у сфері приватизації з конкурентною політикою;

- оптимізація діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування як суб'єктів економічних відносин;

- удосконалення регулювання діяльності суб'єктів природних монополій;

- розвиток законодавства про захист економічної конкуренції.

Отже, можна стверджувати, що важелі прямої державної підтримки підприємств здебільшого не спрацьовують, а це свідчить про недосконалість чинної системи надання фінансової допомоги. Слід також розглянути спеціальні інструменти антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності. Одним із таких інструментів є контролінг.

Контролінг є ефективним інструментом антикризового фінансового управління, який здатний забезпечити логічний пошук можливих криз, своєчасно відслідковувати і реагувати на безліч «сигналів», які надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища, а також забезпечити постійний контроль за стабільним функціонуванням і стійким розвитком суб'єкта економічної діяльності [69].

Основною метою контролінгу в антикризовому управлінні є орієнтація управлінського процесу на стабільне функціонування і сталий розвиток суб'єкта економічної діяльності. Контролінг має наступні функції в антикризовому фінансовому управлінні:

- своєчасне розпізнавання перших ознак фінансової кризи;
- координаційна, яка полягає в ув'язці факторів зовнішнього середовища;
- інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень;
- коригування та регулювання дій та заходів у разі виникнення кризи.

Прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращання фінансового стану підприємства, без урахування їхнього впливу на якість задоволення споживача та якість трудового життя персоналу призводять до зростання фінансових проблем. Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їхню мінімізацію, яка може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку [87].

Для ухвалення адекватних й економічно обґрунтованих рішень по усуненню криз необхідною умовою є їх оцінка, що визначає ступінь глибини кризи і рівень його розвитку, який можна одержати в результаті діагностики підприємства. При діагностиці стану підприємства можуть використовуватися різні критерії і показники:

показники виробництва (динаміка виробництва, реальний рівень завантаження виробничих потужностей, темп оновлення основних виробничих фондів, стабільність виробничого процесу, частка науково-дослідницьких робіт у поточних витратах підприємства, індекс продуктивності і витрат);

показники ринкової активності (прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової ціни акції та прибутку на одну акцію, дохідність однієї акції, частка виплачених дивідендів);

фінансові показники (обсяг прибутку, рівень рентабельності виробництва, аналіз термінів непогашення заборгованості, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, частка забезпечення власними джерелами фінансування оборотних засобів);

соціальні показники (рівень оплати праці відповідно до середнього показника по галузі, рівень заборгованості по заробітній платі, втрати робочого часу).

Що стосується санації як ключового інструменту антикризового управління, то слід зазначити, що метою санації є поліпшення структури капіталу, конкурентоспроможності, платоспроможності, відновлення, досягнення прибутковості, відновлення та збереження ліквідності, покриття поточних збитків, скорочення заборгованості, формування фінансових ресурсів [27].

Слід зауважити, що не існує єдиного підходу до організації менеджменту санації підприємства. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання чи попередження. Санація повинна охоплювати такі основні стадії:

виявлення фінансової кризи;

аналіз внутрішніх та зовнішніх причин кризи, види та стадії кризи, а також обґрунтований аналіз наслідків цієї кризи на підприємстві.

Також, важливим інструментом антикризового управління є моніторинг, використання якого сприятиме зниженню рівня впливу фінансових криз на діяльність підприємства, підвищить ефективність антикризового управління. Велику увагу на моніторинг слід звертати підприємствам сільського господарства, на яких спостерігається високий ризик виникнення криз ліквідності та прибутковості. Перспективами подальших досліджень слугуватимуть питання щодо формування дієвої та

ефективної системи антикризового управління з виваженими інструментами діагностики, моніторингу, прогнозування кризових явищ [87].

Моніторинг поточного стану підприємства здійснюється для оперативної діагностики, яка повинна своєчасно сигналізувати про негативні тенденції зміни в діяльності підприємства. Система моніторингу також повинна відображати формування і реалізацію як стратегічних, так і поточних тактичних цілей підприємства. Досягнення стратегічних цілей проявляється через цінність капіталу (вартість компанії), поточних (оперативних) цілей через традиційні фінансово-економічні показники. Тому доцільно вводити в систему моніторингу показники вартості компанії і основні показники фінансової стійкості та внутрішньовиробничого обліку та планування [8].

Підприємство під час своєї діяльності стикається із процесами, якими воно може керувати, а також процесами, які не піддаються управлінню. Ці процеси можуть призвести як до негативних, так і до позитивних наслідків. Процес антикризового розвитку є керованим, спрямованим на подолання кризи, але при цьому він не має суперечити цілям підприємства. Усі фактори, які впливають на антикризове управління, пов'язані між собою та носять як внутрішній, так і зовнішній характер, а також можуть бути випадковими, непередбачуваними та призвести до неочікуваних фінансових результатів. Усе це приводить до необхідності створення універсальної системи антикризового управління, яка б включала оперативні, тактичні, стратегічні та запобіжні механізми фінансової стабілізації підприємства.

Антикризове управління розглядають як комплексний, багатоплановий процес, що включає спеціальні фінансові процедури, особливий маркетинговий план, надзвичайні заходи щодо мобілізації персоналу. Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами [8, с. 104].

Таким чином, необхідно своєчасно розпізнавати і забезпечувати прийняття управлінських рішень, які будуть обумовлювати зниження впливу негативних процесів на стан фірми: можливо не для повного запобігання кризи, а хоча б часткової локалізації найбільш істотних його проявів. Зміст і результати діагностичних досліджень дозволяють зробити

висновок, що вони є одним з найбільш універсальних засобів отримання достовірної інформації про стан і відхилення у розвитку досліджуваного підприємства. Вони особливо важливі, оскільки за допомогою даних інструментів можна заздалегідь, навіть до моменту прояву негативних тенденцій у діяльності підприємства, виявити моменти, які породжують подібні темпи роботи і вжити відповідних заходів щодо їх ліквідації або зниження ступеня негативних впливів. Також слід розуміти, що позитивний ефект у системі антикризового управління від проведення досліджень з використанням ефективних фінансових інструментів досягається в тому випадку, якщо він носить комплексний характер.

1.3. Стратегії антикризового управління підприємством

В умовах сьогодення підприємства в Україні шукають більш ефективні шляхи подолання кризи, спричиненої як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Так для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності всі підприємства повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи [68, с. 34].

Антикризова стратегія управління підприємством може мати різну мету, як наведено на рис. 1.4.

Проаналізувавши рис. 1.4, можна виділити головну мету антикризового управління – стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі

заздалегідь розроблених антикризових інструментів таких як, скорочення витрат, оптимізація руху грошових коштів, оновлення технологічних процесів та інше.



Рис. 1.4. Мета антикризової стратегії підприємства

Антикризова стратегія підприємства komponується за рівнями, тобто вона має ієрархічну будову [102, с. 22]. За рівнями управління, на яких розробляються стратегії, їх поділяють на: корпоративну (портфельну), ділову (бізнесову, конкурентну), функціональну та операційну відповідно. Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня і робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні.

Усвідомлення управліннями й персоналом рангу антикризової стратегії в ієрархії стратегій підприємства, а саме значущості та вагомості антикризової стратегії для виведення підприємства з кризи, сприятиме прискоренню реалізації антикризових заходів, зменшить опір змінам та стрес загрози банкрутства. Тому важливим є дослідження взаємозв'язку рангу антикризової стратегії в ієрархії стратегій підприємства залежно від ідентифікації на підприємстві локальної, системної чи стратегічної кризи.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні моделі здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи, що наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Стратегії антикризового управління підприємством

Виходячи з великого розмаїття чинників, що спричиняють кризу на підприємствах, та значної різноманітності варіантів виходу суб'єктів

господарювання з кризових ситуацій, стратегії антикризового управління підприємством доцільно класифікувати за такими ознаками:

Залежно від впливу на кінцевий результат:

запобігання виникненню – сутність якої полягає в підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;

стабілізація положення – при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи в перебігу проходження кризового стану;

приспосовування – сутність якої полягає в забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та використання переваг позитивних впливів;

вихід з кризи – метою якої є завершення кризового періоду

незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

Залежно від характеру поведінки протягом кризового періоду:

сприяння розгортанню – сутність якої полягає в реалізації спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;

нейтралітету – сутність якої полягає в неприйнятті будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;

боротьба з негативними проявами та наслідками – при реалізації цієї концепції антикризове управління орієнтується на переборення кризи;

Залежно від об'єкта управлінських зусиль:

наслідки кризи – при використанні якої антикризове управління орієнтоване на наслідки розгортання кризи з метою їх мінімізації;

причини кризи – при використанні якої антикризове управління спрямовується на локалізацію або усунення причин виникнення кризи;

тривалість кризи – метою якої визнається скорочення терміну проходження кризи;

Залежно від впливу на початок кризового періоду:

Наближення – суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;

віддалення – яка передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);

невтручання – у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;

Залежно від залучення зовнішніх ресурсів та фахівців:

зовнішнє антикризове управління, яке здійснюється за ініціативою зовнішніх агентів (кредиторів, держави тощо) та з залученням зовнішніх ресурсів;

внутрішнє антикризове управління, яке здійснюється виключно за ініціативою власників та керівництва підприємства та базується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів;

комбіноване антикризове управління, в перебігу якого використовуються різноманітні джерела ресурсів;

За рівнями управління:

корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства – це стратегії зростання, стабілізації або скорочення, призначені для досягнення цілей на загальному корпоративному рівні. В аспекті нашого дослідження необхідно зазначити, що корпоративна стратегія за широтою охоплення об'єкта управління є глобальною, за тривалістю – довгостроковою та комплексною – за здійсненням процесу змін на підприємстві;

діловими є стратегії для кожного окремого виду діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, на диверсифікованому підприємстві;

функціональна стратегія визначає діяльність у бізнес-процесах: фінансова стратегія, управління персоналом, стратегія маркетингу тощо. Вирішальними ознаками дослідження є те, що функціональні стратегії є локальними за широтою охоплення об'єкту та концентрованими за характером спрямованості на об'єкт управління;

операційна стратегія визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури; це вузька стратегія для основних структурних одиниць: цехів, торговельних регіональних представників та філій, тощо.

Подальше дослідження побудуємо на класифікації антикризової стратегії за рівнями управління. Основними ознаками цих стратегій є те, що вони є короткотермінові, локальні та невідкладні відносно здійснення процесу змін. В аспекті подальшого дослідження пропонується скористатися класифікацією криз на підприємстві, яка побудована на основі застосування комплексу різних критеріїв. Таким чином, залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення розглядаються такі види криз, як локальна криза, системна криза, стратегічна криза [7, с. 77].

Локальна криза охоплює певну підсистему підприємства, а її результати значною мірою відбиваються на роботі всього підприємства. Серед локальних основними є: криза збуту, криза постачання, локальна фінансова криза (ліквідності, прибутковості, тощо), криза управління персоналом, виробничо–технологічна криза або криза окремого підрозділу, відділу підприємства. У разі застосування вчасних та адекватних антикризових заходів таку кризу можна ліквідувати. Якщо таких заходів не було вжито, то локальна криза може перерости в системну кризу.

Антикризова стратегія при ідентифікації локальної кризи визначає невідкладні механізми змін на об'єкт управління, є короткотерміною, локальною за широтою охоплення об'єкту, концентрованою за характером спрямованості, відповідно нашому ранжуванню ієрархії стратегій на підприємстві, набуває ознак операційної або функціональної стратегії залежно від виду підсистеми, в якій ідентифіковано кризу.

В умовах системної або стратегічної криз (організаційної, глибокої фінансової кризи або фінансової катастрофи) відбувається крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально–економічних відносин, а також відносин організацій із зовнішньоекономічним середовищем. Відмінністю між цими двома видами криз є те, що при системній кризі підприємство при незмінних місії, цілях, напрямках діяльності та виробничому потенціалі, обравши ефективну антикризову стратегію, має можливість стабілізувати свою діяльність. А при ідентифікації стратегічної кризи на підприємстві застосовують антикризову стратегію, що передбачає проведення організаційно–економічних, правових, виробничо–технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно–правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва [11, с. 89]. Антикризова стратегія при ідентифікації системної або стратегічної кризи охоплює оперативні, тактичні та стратегічні механізми стабілізації. За широтою охоплення об'єкту вищезазначена стратегія є глобальною, за тривалістю дій – довгостроковою, за здійсненням процесу змін на підприємстві – комплексною, тому нами запропоновано визначити її як корпоративну в ієрархії стратегій підприємства.

Викладене вище вказує, що вирішальне значення в антикризовому управлінні має стратегія. Антикризова стратегія буде ефективною, якщо буде

відповідати наступним критеріям: диференційована за видами криз; враховано глибину протікання кризи; враховано причини розвитку кризи; враховано стадію життєвого розвитку кризи.

Виходячи з типів антикризового менеджменту відповідно до етапу перебування підприємства в кризовому стані, існують різні стратегії антикризового управління: попередження кризи, підготовки до її появи; вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахованого ризику; послідовного виведення з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи [67, с. 138].

Стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

стратегія виживання, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося. Тобто плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи;

стратегія прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

За базисним визначенням головного напрямку управління підприємством видами антикризових стратегій є [42, с. 133]: стратегія стабілізації; стратегія скорочення; стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні: пауза (навмисне призупинення збільшення збуту); обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху); без змін (заморожування ситуації, припинення перспективних інвестицій); зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на [79, с. 102]: стратегії розвороту; стратегія відокремлення; стратегія ліквідації.

Стратегії скорочення за характером підходів до скорочення виділяють наступні [79, с. 104]:

скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства;

«збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес приноситиме швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період;

скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності;

ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.

Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва [79, с. 217].

Законодавством України встановлено, що реорганізація юридичної особи є однією з форм припинення його діяльності.

Реорганізація – це майнові трансформації окремих господарюючих суб'єктів, що супроводжуються перетворенням їх організаційно-правового статусу, з метою більш ефективного здійснення господарської діяльності. З позицій фінансового менеджменту реорганізація підприємств є формою інтеграції чи диверсифікації їх капіталу з метою більш ефективного його використання в господарському процесі. Основні форми реорганізації підприємства, передбачені законодавством, це: злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення [16; 17; с. 17; 18, с. 65].

За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є [42, с. 132]: захисні; наступальні.

Тактика і стратегія антикризового управління повинні бути взаємопов'язані. Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії, а політика – загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури вказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації [20, с. 266]. Відповідно до нової стратегії визначають нову концепцію фінансового, виробничого й

кадрового оздоровлення. Відповідно до цієї концепції розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють знайденню шляхів виходу з кризової ситуації. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, то це може призвести до короточасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ. Існують дві найпоширеніші тактики, що дають змогу перебороти кризову ситуацію. Перша називається захисною, оскільки заснована на заходах збереження, тобто скорочення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва загалом. Така тактика, як правило, застосовується при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин. Захисна тактика підприємства обмежується застосуванням відповідних оперативних заходів, зокрема скорочення збитків, витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові перестановки, зміцнення дисципліни [32].

Найефективнішою вважається наступальна тактика, для якої характерне застосування не стільки оперативних, скільки стратегічних заходів. У цьому разі поряд із ресурсозберігаючими заходами здійснюється активний маркетинг, вивчаються і завойовуються нові ринки збуту, застосовується політика вищих цін, збільшуються витрати на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. У такому разі змінюється або зміцнюється управління підприємством, здійснюються комплексний аналіз і оцінка ситуації за потреби й коригування основних принципів діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія.

Висновки до розділу 1

Для забезпечення ефективної діяльності, а також конкурентоспроможності підприємство має не тільки своєчасно виявляти несприятливі тенденції у своєму розвитку і прогнозувати банкрутство, а й знаходити можливі способи виходу з кризових ситуацій із найменшими витратами часу та коштів. Як показала практика, більшість вітчизняних підприємств виявилися не підготовленими до погіршення макроекономічної

ситуації в країні. Саме тому все більшої актуальності набуває використання комплексу заходів, моделей і методів антикризового управління в діяльності підприємств, які дозволяють відновити їх ефективне функціонування.

Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами.

Стан розроблених методичних забезпечень ідентифікації кризового стану підприємства характеризується різноманітністю підходів та інструментів. Більшість з них зводиться до розрахунків певних показників із застосуванням коефіцієнтних, агрегатних та індексних підходів.

Сучасна криза показала, що пошук та відпрацювання нових діагностичних продуктів з метою підвищення ефективності управління фінансами суб'єктів господарювання є доволі актуальним, оскільки більшість методик не відповідають реаліям економіки України, особливо в умовах нестабільності. Саме тому вибір оптимального підходу ідентифікації кризового стану є однією з ключових проблем діагностики фінансової кризи на підприємстві.

Аналіз теоретичних засад антикризового управління, методів діагностики фінансової кризи та інструментарію, який використовується для стабілізації фінансового стану, дає змогу розробити концептуальний підхід до проведення антикризового управління підприємства, що забезпечує подальше функціонування та розвиток підприємства.

Виходячи з типів антикризового менеджменту відповідно до етапу перебування підприємства в кризовому стані, існують різні стратегії антикризового управління: попередження кризи, підготовки до її появи; вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахованого ризику; послідовного виведення з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Макроекономічний аналіз харчової галузі України

Харчова промисловість є однією із провідних галузей вітчизняної економіки. Вона безпосередньо задіяна в забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні її експортного потенціалу й здатна позитивно впливати на динаміку економічного зростання України. Встановлено, що ефективна, високопродуктивна, динамічно зростаюча харчова промисловість є пріоритетом у забезпеченні економічної безпеки держави і досягненні високої національної конкурентоздатності. Прогресивність розвитку харчової промисловості підтверджується статистичними даними. Так, обсяги реалізації від виробництва харчових продуктів та напоїв становить більше 20% від загального обсягу реалізованої промислової продукції України [74, с. 67].

Під розвитком галузі слід розуміти сукупність кількісних та якісних змін, що передбачають перехід від одного якісного стану до іншого в умовах різноспрямованого впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Одним із головних показників, за яким можна оцінювати рівень розвитку виробництва напоїв в тій чи іншій країні, є обсяги виробництва. Динаміку індексів виробництва напоїв в Україні за 2010-2020 рр. представлено на рис. 2.1.

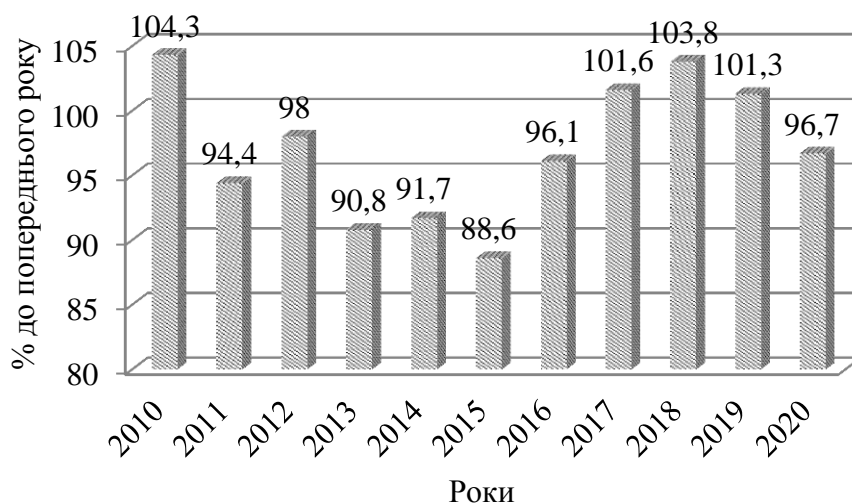


Рис. 2.1. Динаміка індексу виробництва напоїв в Україні за 2010-2020 рр. [60]

Згідно з рис. 2.1 слід зазначити, що починаючи з 2016 року стан харчової галузі став поступово покращуватися та відновлювати свої попередні позиції після довгої кризи. Починаючи з 2012 року в Україні спостерігалася тенденція до зниження загальних обсягів виробництва харчової промисловості. Якщо у 2010 році спостерігалася збільшення виробництва напоїв на 4,3 % порівняно з 2009 роком, то в наступні 5 років (з 2011 по 2015 роки) спостерігався поступовий спад виробництва галузі. Загалом за 2011-2015 роки обсяг вітчизняного виробництва напоїв скоротився майже на 15 % [61]. Надалі, а саме у 2017 році обсяг виробництва харчової промисловості збільшився у порівнянні з попередніми роками майже на 10 %. У 2019 році індекс харчової промисловості незначно, але знижується порівняно з 2018 роком, однак дані за останні п'ять років свідчать поступове відродження галузі протягом останніх п'яти років. Спадна динаміка індексу виробництва напоїв зберігається і у 2020 р., при цьому, якщо у 2019 р. показник відтворював процес нарощення порівняно з попереднім роком (значення показника перевищувало 100 %), то станом на 2020 р. обсяги виробництва знизились майже на 4 %.

Одним із показників ефективності функціонування харчової галузі є показники обсягів реалізованої продукції. Отже, обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) підприємств України протягом 2010-2019 років представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) підприємств України протягом 2010-2020 рр. [60]

Рік	Промисловість, млн грн	у т.ч. переробна промисловість, млн грн	у т.ч. харчової галузі, млн грн	Абсолютне відхилення обсягів реалізації продукції харчової галузі	Частка харчової галузі у загальній структурі, %	Частка харчової галузі у структурі промисловості, %
1	2	3	4	5	6	7
2010	1043110,8	703340,0	187522,0	-	18,0	26,7
2011	1305308,0	852537,4	216454,0	28932,0	16,6	25,4
2012	1367925,5	871146,6	245869,7	29415,7	18,0	28,2
2013	1322408,4	817734,3	253439,0	7569,3	19,2	31,0

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
2014	1428839,1	903735,3	302391,9	48952,9	21,2	33,5
2015	1776603,7	1139213,2	398023,2	95631,3	22,4	34,9
2016	2158030,0	1312729,0	462418,9	64395,7	21,4	35,2
2017	2625862,7	1627504,3	548377,9	85959,0	20,9	33,7
2018	3045201,9	1885406,2	589854,5	41476,6	19,4	31,3
2019	3019383,1	1828327,3	616166,7	26312,2	20,4	33,7
2020	3201913,7	1854451,2	668061,9	51895,2	20,9	36,0

Згідно з даними представленими у табл. 2.1 спостерігається зростання загального обсягу реалізованої продукції підприємств України протягом 2010-2020 років. Що стосується підприємств переробної промисловості, то обсяг їх реалізації також зростає. Оскільки досліджуваною є галузь виробництва харчових продуктів та напоїв, то розглянемо її динаміку. Впродовж аналізованого періоду спостерігається також позитивна динаміка показника обсягів реалізації продукції підприємствами цієї галузі. Незначні темпи зростання зафіксовані у 2013 р., коли обсяг збільшився лише на 3 % (на 7569,3 млн грн), тоді як попередня динаміка складала не менше 15 %. Надалі обсяги реалізації продукції мали тенденцію до зростання і у 2020 р. їх темп склав 256 % у порівнянні з 2010 р. (збільшився на 480539,9 млн грн) (рис. 2. 2).

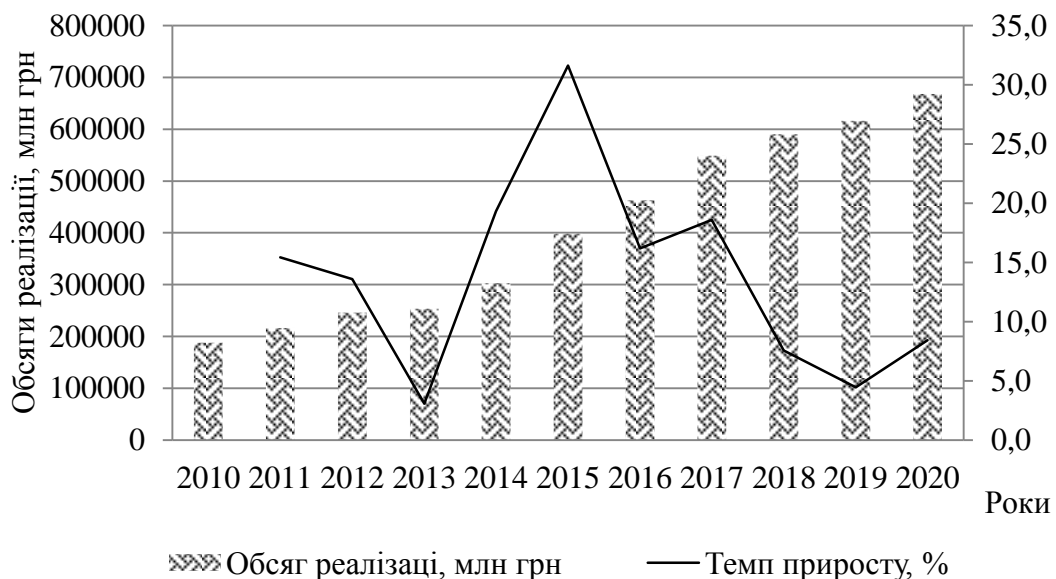


Рис. 2.2. Динаміка показників обсягу реалізації продукції харчової галузі у 2010-2020 рр. [60]

Наступним аспектом аналізу є дослідження частки обсягів реалізації галузі виробництва напоїв у загальній структурі реалізації та структурі реалізації промисловості (рис. 2.3).

Відзначаючи соціальну значимість харчової галузі, в структурі промисловості її частка в середньому складає 19 %, а в структурі переробної промисловості 30 % за досліджуваний період.



Рис. 2.3. Частки обсягів реалізації галузі виробництва харчової галузі у 2010-2020 рр. [60]

Харчова промисловість є однією з провідних бюджетоутворюючих галузей української економіки, яка забезпечує значну частину валютних надходжень завдяки розвиненому експортному потенціалу [47]. Важливим показником розвитку харчової галузі є обсяги експорту та імпорту її продукції, а також визначення сальдо зовнішньоекономічної діяльності галузі виробництва напоїв (табл. 2.2). На жаль офіційна статистика не дозволяє відтворити ті самі показники експорту та імпорту окремо галузі виробництва харчових продуктів та напоїв станом на 2020 р. за її відсутності.

Але в загальному розрізі за підсумками 2020 р. експорт товарів і послуг по відношенню до 2019 р. скоротився на 4 682,4 млн дол., що у відносному виразі складає 1,7 %. При цьому харчова промисловість разом із продукцією агропромислового комплексу у 2020 р. збільшила темпи експорту продукції

на 0,2 % (загальна сума експорту у 2020 р. склала 22179,4 млн дол), а в абсолютному вираженні приріст склав 35,2 млн дол. [39]

Щодо імпорту, то за підсумками 2020 р. імпорт товарів і послуг по відношенню до 2019 року зменшився на 7693,7 млн дол. Імпорт харчових продуктів разом із продукцією агропромислового комплексу навпаки збільшився на 13,3 % (загальна сума експорту у 2020 р. склала 3129,3 млн дол), а в абсолютному вираженні приріст склав 762,3 млн дол. [40].

Таблиця 2.2

Динаміка зовнішньої торгівлі продукцією харчової промисловості
у 2010-2019 рр.[60]

Рік	Експорт, тис. дол. США	Імпорт, тис. дол. США	Сальдо, тис. дол. США	Коефіцієнт покриття експортом імпорту
2010	443700,00	270553,30	173146,70	1,64
2011	383045,50	421023,70	-37978,20	0,91
2012	385003,90	492814,10	-107810,20	0,78
2013	396807,00	604854,30	-208047,30	0,66
2014	251284,40	422129,20	-170844,80	0,60
2015	183608,00	233638,90	-50030,90	0,79
2016	163813,50	289530,80	-125717,30	0,57
2017	209235,60	372829,90	-163594,30	0,56
2018	229843,70	489773,30	-259929,60	0,47
2019	210822,00	533060,2	-322238,20	0,39

Згідно даних табл. 2. 2 аналіз динаміки зовнішньої торгівлі напоями свідчить про катастрофічні втрати експортного потенціалу – обсяг експорту харчової продукції у 2010-2019 рр. скоротився 2,4 рази. Відповідно до показника покриття експортом імпорту слід зазначити, що обсяги імпорту поступово зростають, тим самим скорочуючи показники обсягів сальдо зовнішньоекономічної діяльності.

Наступним показником аналізу функціонування галузі виробництва напоїв є аналіз фінансових показників діяльності, а саме показників прибутковості підприємств цієї галузі.

Динаміка показників прибутковості підприємств галузі виробництва напоїв протягом 2010-2020 рр. представлена на рис. 2.4.

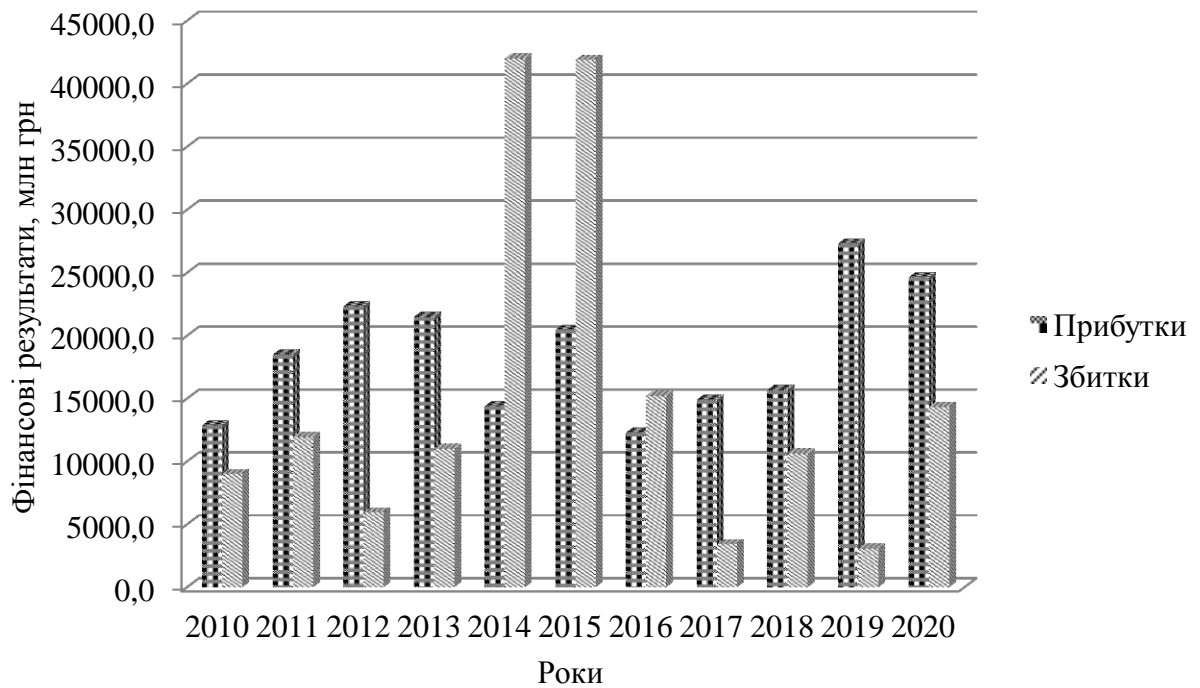


Рис. 2.4. Динаміка показників прибутковості підприємств галузі виробництва напоїв протягом 2010-2020 рр. [60]

Згідно з даними, представленими на рис. 2.4 встановлено, що підприємства галузі виробництва напоїв є більш прибутковим, ніж збитковим протягом аналізованого періоду. Динаміка формування прибутку характеризується певною волатильністю. Найбільш прибутковим виявився 2019 р., в якому прибуток ефективно функціонуючих підприємств склав 27319,7 млн грн. У 2020 р. додатній фінансовий результат підприємств галузі дещо знизився у порівнянні з 2019 р. і склав 24656 млн грн.

Винятковими періодами, яка характеризуються перевищенням збиткових підприємств над прибутковими стали 2014-2015 рр. Найбільше збитків було отримано підприємствами виробництва напоїв у 2014-2015 роках у розмірі 4201,6 млн. грн. та 4189,7 млн. грн. це можна пояснити тим, що у 2014 році розразився конфлікт на сході України та погіршилася загальна політична ситуація в країні, що призвело до різкої девальвації національної валюти та закриття більшості харчових підприємств на території Донеччини та Луганщини. Позитивним є значення прибутковості підприємств у 2019 р. 27319,7 млн грн, у порівнянні з понесеними збитками підприємств цієї галузі на рівні 3079,8 млн грн (найменше значення за аналізований період).

Таким чином, доцільним є розглянути загальну динаміку чистого фінансового результату підприємств галузі виробництва напоїв протягом 2010-2020 рр., що представлено на рис. 2.5.

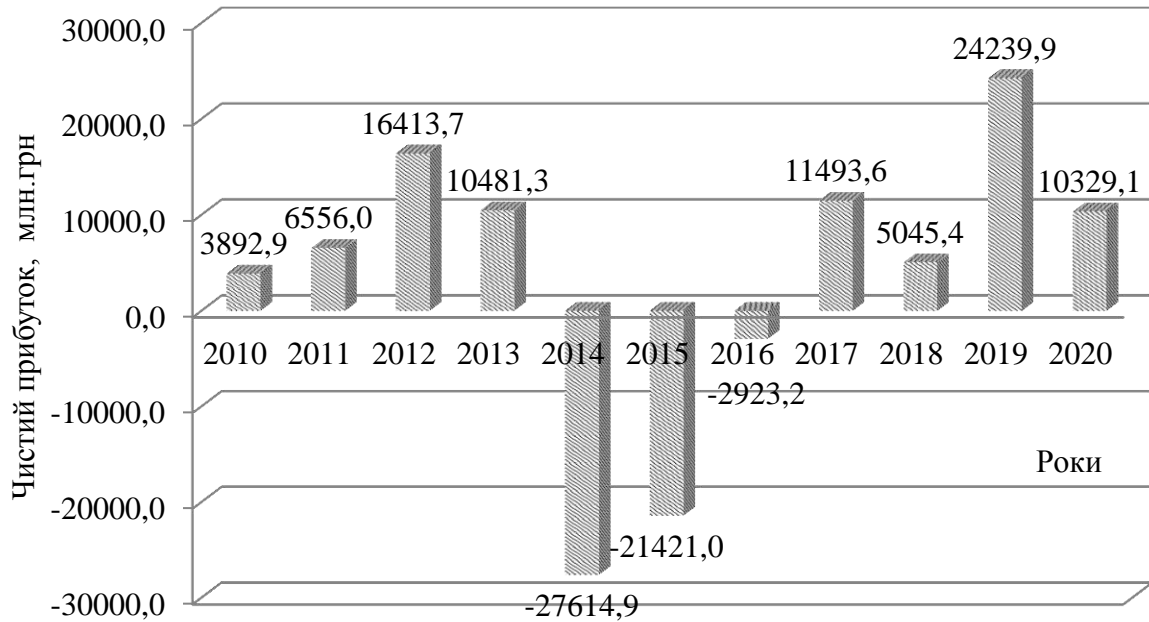


Рис. 2.5. Динаміка чистого фінансового результату підприємств галузі виробництва напоїв протягом 2010-2020 рр. [60]

Згідно з рис. 2.5, починаючи з 2010 року спостерігається збільшення обсягів прибутку підприємств галузі виробництва напоїв.

Так, у 2014-2015 рр. спостерігається різке падіння та збитки стають найбільшими і досягають результату 27614,9 млн. грн. та 21421,0 млн. грн. Це свідчить про значне погіршення загального стану галузі та загалом ефективності цієї галузі для економіки країни в цілому. Тенденція збитковості галузі відбилась і на результатах 2016 р., де збиток склав 2923,2 млн грн.

Починаючи з 2017 р. загальна ситуація в країні починає стабілізуватися та загальні збитки підприємств галузі виробництва напоїв починають скорочуватися і забезпечують прибутковість галузі аж до 2020 р.

Отже, протягом трьох останніх років збільшення прибутків на тлі зменшення обсягів виробництва та експорту можна пояснити зменшенням кількості підприємств галузі за рахунок закриття найменш ефективних підприємств, а також збільшенням доходів експортерів за рахунок зниження

курсу гривні. Наступним фінансовим показником є показник рентабельності операційної діяльності. Отже, динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств галузі виробництва напоїв протягом 2010-2020 рр. представлена на рис. 2.6.

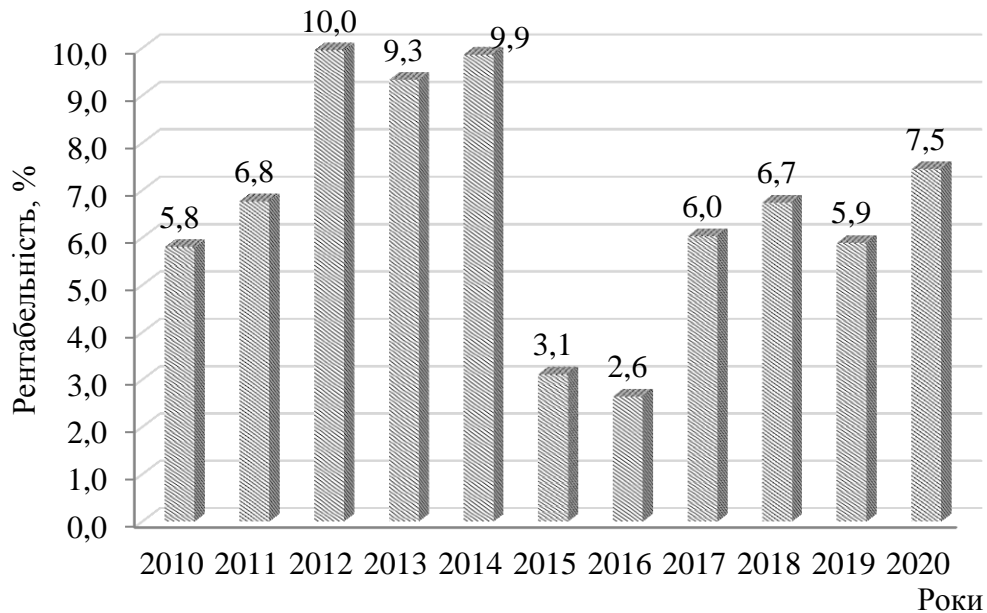


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств галузі виробництва напоїв протягом 2010-2020 рр. [60]

Згідно з рис. 2.6 аналізуючи рентабельність операційної діяльності харчової галузі України загалом, можна стверджувати, що протягом останніх років спостерігалася негативна тенденція. Якщо у 2012 р. рентабельність операційної діяльності харчової галузі становила 5,8 %, то у 2020 р. спостерігається покращення цього показника до 7,5 %. Таким чином, протягом 2010-2020 рр. спостерігається дві суттєві зміни: суттєве збільшення як прибутків, так і збитків підприємств харчової галузі у 2014-2015 рр. на ґрунті девальвації національної валюти та погіршення економічного становища. Слід відмітити, що рентабельність операційної діяльності підприємств галузі у 2020 р. вища за її рівень у 2019 р., але при цьому чистий фінансовий результат у 2020 р. був меншим. Це свідчить про зростання частки витрат у структурі доходів підприємств галузі та вказує на проблеми в управлінні їх операційної та фінансової діяльності.

Аналізуючи основні причини, які зумовили різке зниження обсягів виробництва та експорту харчової продукції протягом останніх років, слід назвати такі фактори [39, 40]:

розгортання у світі пандемії COVID-19, що спричинило суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав (посилено роль державного управління у надзвичайних умовах; запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи; встановлено обмеження пересування громадян та їх трудової діяльності; введено дистанційні форми освіти та праці;

зниження ділової активності промислових підприємств та скорочення виробництва в усіх країнах, де вживаються заходи проти розповсюдження COVID-19, що призвело до глобального зменшення попиту та, як наслідок, падіння цін на світових та вітчизняному товарних ринках;

значна сировинна спрямованість українського експорту та суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішнього ринку збуту, враховуючи існуючу волатильність кон'юнктури світових ринків, що обумовлює залежність обсягу надходження валютних ресурсів від зовнішніх цінових коливань;

продовження торговельної агресії Росії (дія ембарго та інших обмежень щодо поставок на російський ринок українських товарів, заборона з боку Росії транзиту її територією товарів українського походження до третіх країн);

продовження військової агресії Росії проти України;

зростання цін на енергоресурси та транспортування продукції виробничих підприємств.

Таким чином, сучасний стан харчової промисловості України є досить складним. Це зумовлено багатьма факторами, зокрема військовими діями в зоні АТО, несприятливою кон'юктурою на світових ринках харчової продукції, а також застарілістю технологій і засобів виробництва.

Основними напрямками подолання проблем і досягнення подальшого сталого розвитку харчової промисловості України є такі [25, 39, 40, 83]:

підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості;

диверсифікація зовнішніх ринків збуту в європейському напрямі;

зниження залежності від імпорту високотехнологічної продукції;

оптимізація виробничих процесів та введення інновацій;

розширення асортименту продукції, зокрема в напрямку збільшення частки продукції з великою доданою вартістю;

стимулювання на державному рівні внутрішнього споживання харчової продукції, досягнення оптимального співвідношення між внутрішнім і зовнішнім споживанням;

удосконалення корпоративного управління металургійними підприємствами;

нарощення власного високотехнологічного виробництва продукції.

Запропонований комплекс заходів має на меті подолання негативних чинників, а також реалізацію наявного потенціалу національної харчової галузі.

2.2. Аналіз стану підприємств харчової галузі методом кластерного аналізу

Проведений макроекономічний аналіз галузі виробництва харчових продуктів та напоїв дає загальне уявлення про стан галузі, тенденції в її розвитку або занепаду. Більш детальний аналіз, виконаний на основі оцінювання фінансового стану окремих підприємств – представників галузі, дають можливість визначити конкретні причини та наслідки впливу зовнішнього середовища та стану внутрішньої організації цих підприємств, виявити осередки кризових явищ та обґрунтувати конкретні методи антикризового управління ними. Методичним інструментом проведення такого оцінювання доцільно обрати кластерний аналіз.

Кластерний аналіз – це сукупність методів, що дозволяють класифікувати багатовимірні спостереження, кожне з яких описується набором вихідних змінних. На відміну від комбінаційних угруповань, кластерний аналіз призводить до розбиття на групи з урахуванням всіх групувальних ознак одночасно [9]. Кластерний аналіз є набором різноманітних методів і алгоритмів класифікації (тобто методів об'єднання кластерів). Принципово всі вони розрізняються способами визначення близькості між об'єктами й кластерами, а також алгоритмами обчислень. При

цьому результати кластеризації, що одержуються при використанні різних методів кластеризації, можуть істотно відрізнятися один від одного.

Отже, метою є проведення кластеризації підприємств галузі переробної промисловості України (виробництво напоїв) за 2020 р. задля визначення рівня їх фінансового стану. Основними показниками для проведення аналізу виступають наступні: коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт фінансового левериджу. Задля проведення кластеризації було сформовано вибірку з 8 підприємств галузі переробної промисловості України (виробництво напоїв): ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ПрАТ «ОБОЛОНЬ», ПрАТ «ОПІЛЛЯ», ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО», ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!», ПрАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР», ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат» Радомишль».

Показники діяльності підприємств, необхідні для проведення аналізу антикризового управління підприємств галузі за 2020 р., представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники діяльності підприємств переробної промисловості України
(виробництво напоїв) за 2020 рік

Назва підприємства	Фінансові показники				
	Коеф. автономії	Коеф. фінансового ризику	Коеф. маневреності власного капіталу	Коеф. фін. стабільності	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами
1	2	3	4	5	6
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	0,04	28,8	-19,7	0,03	-2,4
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	0,60	0,70	0,23	1,51	0,26
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	0,08	11,78	0,74	0,08	0,06
ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	0,78	0,28	0,35	3,56	0,56

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
ПрАТ «ОПШЛЯ»	0,44	1,25	-1,16	0,80	-12,45
ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей - як для себе!»	0,02	63,11	-7,13	0,02	-0,13
ПрАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»	0,76	0,31	0,41	3,20	0,57
ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат» Радомишль»	-0,32	-4,08	1,60	-0,24	-0,64

Обрані показники для аналізу дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості, незалежності, стабільності та ризикованості діяльності підприємств, а отже визначаються індикаторами оцінки антикризового управління підприємством.

На основі даних табл. 2.3 буде проведено кластеризацію підприємств галузі переробної промисловості України (виробництво напоїв) за 2020 р. задля визначення рівня їх фінансового стану.

Для визначення оптимальної кількості кластерів серед досліджуваних підприємств використано один з ієрархічних методів – метод Уорда (Варда). У цьому методі в якості цільової функції застосовують внутрішньогрупову суму квадратів відхилень, яка є не що інше, як сума квадратів відстаней між кожною точкою (об'єктом) і середньої по кластеру, містить цей об'єкт.

Алгоритм призначений для вибору K центрів, що представляють кластери в N точках ($K < N$). Відправляючись від випадкової вибірки з N точок, розташування центрів кластерів послідовно коригується таким чином, щоб кожна з N точок належала тільки до одного з K кластерів і центр кожного кластера збігався із центром ваги точок, що до нього належать [9].

Проведення кластерного аналізу запропоновано робити з використання програмного продукту STATISTICA 8.0.

На основі упорядкованих вихідних даних (табл. 1.3) проведено перший етап кластерного аналізу та визначено загальну кількість кластерів.

Евклідові відстані між об'єктами спостереження за методом Уорда (Варда) представлено на рис. 2.7.

Case No.	ПРАТ «АБІНБЕВЕФЕС УКРАЇНА»	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	ПРАТ «ОПІЛЛЯ»	ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей - як для себе!»	ПРАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»	ПРАТ «Пиво-безалкогольний комбінат»Радомішль»
ПРАТ «АБІНБЕВЕФЕС УКРАЇНА»	0,0	34,6	26,7	34,7	35,2	36,6	35,2	39,2
ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	34,6	0,0	11,2	12,8	2,1	62,9	1,8	5,4
ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	26,7	11,2	0,0	16,5	12,0	51,9	11,9	15,9
ПРАТ «ОПІЛЛЯ»	34,7	12,8	16,5	0,0	13,4	63,4	13,4	13,3
ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	35,2	2,1	12,0	13,4	0,0	63,4	0,4	6,1
ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей - як для себе!»	36,6	62,9	51,9	63,4	63,4	0,0	63,3	67,8
ПРАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»	35,2	1,8	11,9	13,4	0,4	63,3	0,0	5,9
ПРАТ «Пиво-безалкогольний комбінат»Радомішль»	39,2	5,4	15,9	13,3	6,1	67,8	5,9	0,0

Рис. 2.7. Евклідові відстані між об'єктами спостереження за методом Уорда (Варда)

Дендрограма класифікації підприємств переробної промисловості України (виробництво напоїв) за методом Уорда (Варда) представлена на рис. 2.8.

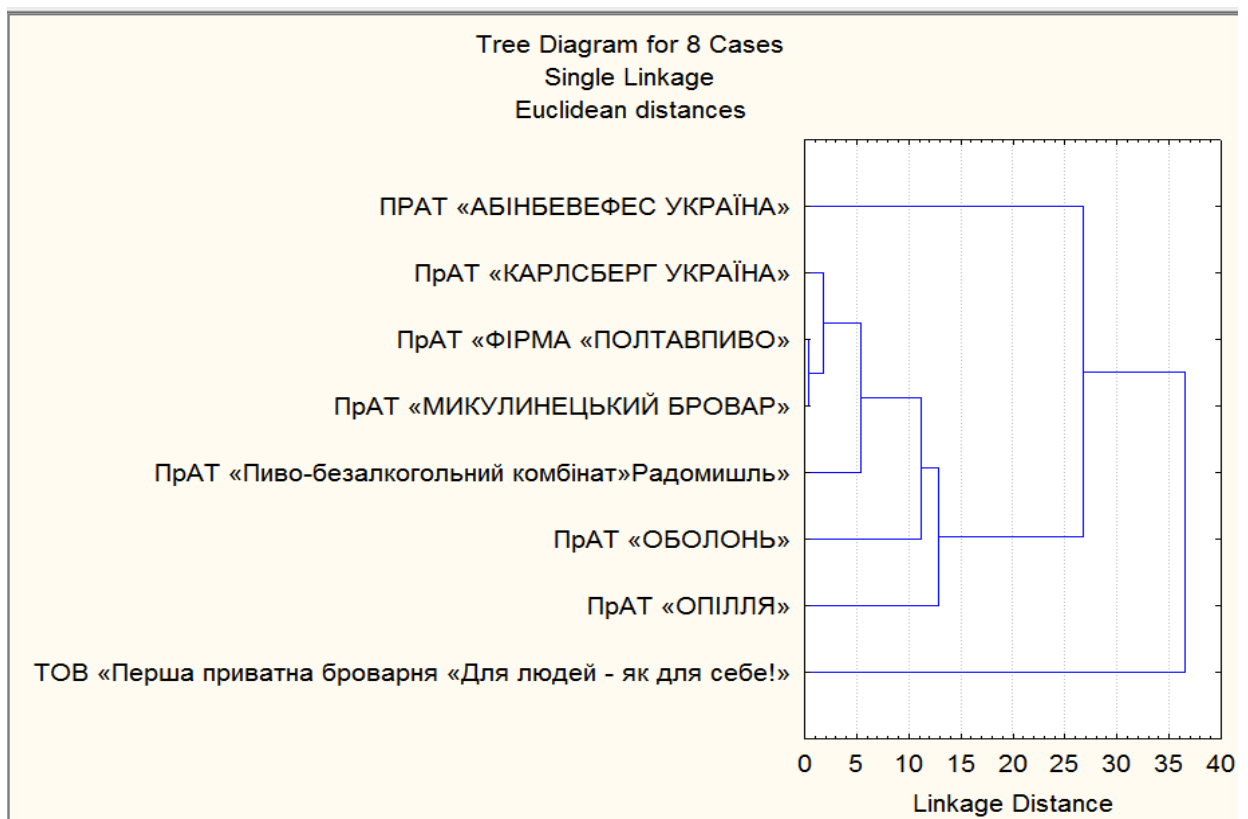


Рис. 2.8. Дендрограма класифікації підприємств переробної промисловості України (виробництво напоїв) за методом Уорда (Варда)

Згідно з рис. 2.8 явно сформовано два кластери, тому доцільним є виділити саме три кластери. До першого кластеру слід віднести ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА». До другого кластеру слід віднести ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО», ПрАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР», ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат» Радомишль» ПрАТ «ОБОЛОНЬ», ПрАТ «ОПІЛЛЯ». Представником третього кластеру є ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!»),

Таким чином, доцільним є проведення класифікації кластерів та визначення основних показників та їх значень, за якими підприємства було кластеризовано на певні групи.

Широке застосування для задач кластеризації з великою кількістю вхідної інформації одержав метод К-середніх [81, с. 30]. Цей метод кластеризації істотно відрізняється від таких агломеративних методів, як деревоподібна кластеризація. Припустимо, існують гіпотези щодо кількості кластерів. У такому разі можливо вказати алгоритму утворювати рівно три кластери так, щоб вони були настільки різні, наскільки це можливо. Це саме той тип задач, які розв'язує алгоритм методу К-середніх. У загальному випадку метод К-середніх будує рівно К-різних кластерів, розташованих на якнайбільших відстанях один від одного.

Розглянуто здійснення кластерного аналізу методом k-середніх, при якому початково задається кількість кластерів. В даному випадку на основі попередніх досліджень було визначено, що кількість кластерів – 3.

Значення Евклідової відстані між кластерами за методом k-середніх представлено на рис. 2.9.

Euclidean Distances between Clusters (Spreadsheet1)					
Cluster Number	Distances below diagonal			Squared distances above diagonal	
	No. 1	No. 2	No. 3		
No. 1	0,00000	766,4581	267,5943		
No. 2	27,68498	0,0000	228,0921		
No. 3	16,35831	15,1027	0,0000		

Рис. 2.9. Значення Евклідової відстані між кластерами за методом k-середніх

Значення середніх значень змінних для кластерів за методом k-середніх представлено на рис. 2.10.

Variable	Cluster Means (Spreadsheet1)		
	Cluster No. 1	Cluster No. 2	Cluster No. 3
Коефіцієнт автономії	0,01560	0,38936	0,0355
Коефіцієнт фінансового ризику	63,11171	1,70682	28,8332
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-7,13092	0,36202	-19,6926
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,01584	1,48427	0,0347
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,12738	-1,94137	-2,3979

Рис. 2.10. Середні значення змінних для кластерів за методом k-середніх

Показником визначення доцільності та узгодженості створених кластерів є показники групової та міжгрупової дисперсії, результати розрахунку яких представлено на рис. 2.11.

Побудова кластерів вважається ефективною та значимою, коли показник групової дисперсії (WithinSS) є меншим за показник міжгрупової дисперсії (BetweenSS).

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Коефіцієнт автономії	0,199	2	0,9451	5	0,5257	0,620555
Коефіцієнт фінансового ризику	3526,676	2	140,1501	5	62,9089	0,000286
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	363,473	2	4,0043	5	226,9258	0,000012
Коефіцієнт фінансової стабільності	3,193	2	12,6533	5	0,6309	0,569734
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	3,269	2	133,5061	5	0,0612	0,941321

Рис. 2.11. Показники групової та міжгрупової дисперсії за методом k-середніх

Згідно з рис. 2.11 слід зробити висновок, що побудова саме трьох кластерів є доцільною, оскільки за кожним параметром показник групової дисперсії (WithinSS) є меншим за показник міжгрупової дисперсії (BetweenSS).

Чисельні фактори, що обумовлюють варіацію ознаки, можна поділити на дві групи: систематичні та випадкові. Для практичних та наукових потреб необхідно оцінити роль кожної групи факторів у формуванні варіації. При цьому загальну варіацію досліджуваної ознаки необхідно розкласти на дві складові: систематичну та випадкову. Це можна зробити на основі аналітичного групування, при цьому досліджувана ознака є результативною, а групувальна ознака розглядається як систематичний фактор.

Найбільш значимими при побудові та розподілу підприємств на кластери виступив саме коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт фінансового ризику, оскільки значення критерію Фішера за ними є найбільшими.

Для економічної інтерпретації кожного кластера за усіма параметрами проаналізовано графічне відображення значень кожного параметру для кожного кластера, що представлено на рис. 2.12.

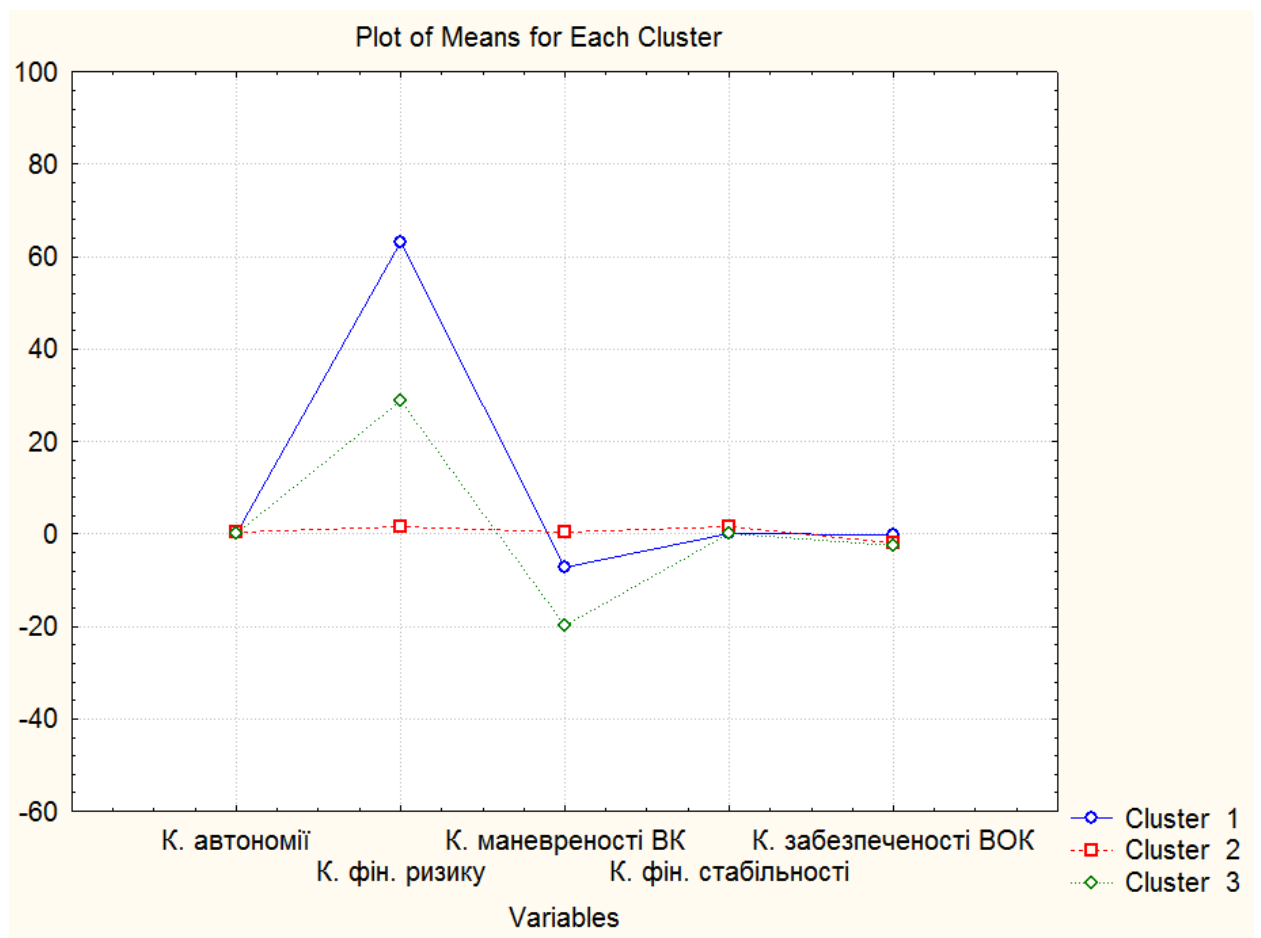


Рис. 2.12. Графічне відображення значень параметрів для кожного кластера за методом k-середніх

Згідно з рис. 2.12 бачимо, що за методом k-середніх також сформовано три кластери. Можна передбачити, що до другого кластеру увійшли підприємства з стабільним фінансовим станом, до третього – з порушеним станом стабільності, до першого – з нестабільним, нестійким фінансовим станом.

Описова статистика для кожного з трьох кластерів за методом k-середніх представлена на рис. 2.13.

Descriptive Statistics for Cluster 1 Cluster contains 1 cases				Descriptive Statistics for Cluster 2 Cluster contains 6 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К. автономії	0,01560	0,00	0,00	К. автономії	0,38936	0,434762	0,18902
К. фін. ризику	63,11171	0,00	0,00	К. фін. ризику	1,70682	5,294337	28,03001
К. маневреності ВК	-7,13092	0,00	0,00	К. маневреності ВК	0,36202	0,894910	0,80086
К. фін. стабільності	0,01584	0,00	0,00	К. фін. стабільності	1,48427	1,590802	2,53065
К. забезпеченості БОК	-0,12738	0,00	0,00	К. забезпеченості БОК	-1,94137	5,167321	26,70121

Descriptive Statistics for Cluster 3 Cluster contains 1 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К. автономії	0,0355	0,00	0,00
К. фін. ризику	28,8332	0,00	0,00
К. маневреності ВК	-19,6926	0,00	0,00
К. фін. стабільності	0,0347	0,00	0,00
К. забезпеченості БОК	-2,3979	0,00	0,00

Рис. 2.13. Описова статистика кожного з кластеру за методом k-середніх

За даними рис. 2.13 бачимо, що значні відмінності у сформованих кластерах притаманні стану прояву фінансових ризиків в їх діяльності, стану маневреності власного капіталу, а саме достатності власного капіталу для фінансування діяльності підприємства і, відповідно, рівня фінансової стабільності підприємства. За останнім показником маємо нормативне значення, що має перевищувати одиницю. Такому критерію стабільності відповідає лише другий кластер, а отже його потрібно визначати, як кластер підприємств із стабільним фінансовим станом, по відношенню до інших кластерів. Не зважаючи на те, що інші показники мають відмінності із нормативними значеннями, все ж таки залишаються максимально

наближеними до них: коефіцієнт автономії нормативне значення більше 0,5; коефіцієнт маневреності власного капіталу – більше 0,4. Відповідно кластери другий та третій відрізняються нестійким фінансовим станом з відмінностями у глибині прояву кризи в їх діяльності.

Результати розмежування підприємств за кластерами за методом k-середніх представлено на рис. 2.14.

Members of Cluster Number 1 and Distances from Respective Cluster contains 1 cases		Members of Cluster Number 3 and Distances from Respective Cluster contains 1 cases	
	Distance		Distance
ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей - як для себе!»	0,00	ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	0,00

Members of Cluster Number 2 and Distances from Respective Cluster contains 6 cases	
	Distance
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	1,088319
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	4,639945
ПрАТ «ОПІЛЛЯ»	4,762925
ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	1,595550
ПрАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»	1,504475
ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат»Радомишль»	2,836116

Рис. 2.14. Результати розмежування підприємств за кластерами за методом k-середніх

Таким чином, доцільним є розглянути класи сформованих кластерів, які представлено у табл. 2.14.

Таким чином, у 2020 р. представником першого кластеру є ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!», що має найбільший рівень прояву фінансових ризиків в своїй діяльності. До другого кластеру увійшли ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО», ПрАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР», ПрАТ «ОБОЛОНЬ, ПрАТ «ОПІЛЛЯ» та ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат» Радомишль» – з відносно фінансово стабільною діяльністю, що не потурбують впровадження активних заходів антикризового управління. Представником третього кластеру є ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» з порушеним станом фінансової стабільності.

Отже, розділивши підприємства за кластерами, слід зробити висновок, що досліджуване підприємство, а саме ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

стан його діяльності сформували окремий кластер, оскільки підприємство у досліджуваному періоді є на 90% залежним від позикових коштів та має високі показники фінансового ризику, які, при цьому в 3 рази менші за показники прояву ризикових факторів «Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!». З цієї позиції не вбачаємо доцільним об'єднувати ці підприємства в один кластер і в подальшому вирішувати питання відновлення фінансової стабільності шляхом, впровадження антикризових заходів відзначаючи специфіку діяльності саме ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА». Таким чином, відповідно до проведених результатів аналізу, підприємству необхідно покращувати та удосконалювати процес антикризового управління задля досягнення більшої автономності та зниження рівня фінансових ризиків у процесі його подальшого функціонування.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємств харчової галузі

Розробка результативного антикризового управління прямо залежить від ефективності процесу управління фінансовою діяльністю підприємства, першим етапом якого є стратегічний фінансовий аналіз. У процесі стратегічного фінансового аналізу особливу увагу слід приділяти оцінці фінансової стійкості підприємства, оскільки саме вона є тією відправною точкою, відносно якої визначаються фактичні можливості підприємства до досягнення конкретних стратегічних цілей. Тому без змістовного аналізу фінансового стану розробка результативної фінансової стратегії буде неможливою. Фінансова стійкість – це такий фінансовий стан підприємства, при якому досягається фінансова незалежність підприємства від позикових джерел фінансування, забезпечується його платоспроможність та довгострокова перспектива розвитку діяльності підприємства. Це характеристика фінансово-господарського стану підприємства, що знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [12].

Оцінка стану антикризового управління підприємством передбачає, перш за все, ідентифікацію його фінансового стану. Проведені дослідження

дозволили зробити певні кроки в напрямку формування системи показників для такої оцінки, однак необхідне її подальше уточнення. Принципово така система повинна включати різні групи кількісних показників, що характеризують той або інший напрямок у забезпеченні фінансової стабільності суб'єкта, що господарює. Фінансовий стан підприємства оцінюється на основі показників, які відображають фінансово-господарську діяльність підприємства, наявність, розміщення, використання та рух ресурсів підприємства. Як відомо, до основних напрямків аналізу фінансового стану підприємства відносять: оцінку ліквідності активів, платоспроможності і кредитоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності підприємства. Характеристика підприємства за даними напрямками дозволяє дати оцінку його фінансового стану (здатність фінансувати свою діяльність), його фінансових ресурсів та ступінь й осередки прояву ризиків в його діяльності. Визначення фінансових показників у вигляді коефіцієнтів ґрунтується на співвідношенні між окремими статтями звітності, а оцінка показників фінансового стану підприємства передбачає порівнювання фактичних значень з нормативними.

Використання коефіцієнтного методу оцінки фінансового стану підприємства визначають як метод оцінки стану управління та протидії кризовим явищам, які проявляються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Індикатори, що надають оцінку за всіма напрямками діяльності підприємства будуть використані для оцінки стану антикризового управління ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

Таблиця 2.4

Результати розрахунку індикаторів оцінки фінансового стану для визначення ступеню антикризового управління ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1. Показники майнового стану					
Коефіцієнт постійності активів	0,804	0,748	0,717	0,723	0,716
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,683	0,698	0,712	0,677	0,617
Питома вага дебіторської заборгованості у майні	0,076	0,094	0,100	0,098	0,101

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт мобільності активів	0,243	0,337	0,395	0,383	0,397
2. Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,257	0,291	0,307	0,303	0,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,161	0,203	0,196	0,157	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,08	0,06	0,03	0,05
3. Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,236	0,129	0,08	0,07	0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,309	0,148	0,08	0,07	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,239	0,132	0,08	0,09	0,06
4. Показники ділової активності					
Період оборотності коштів у розрахунках	8	17	13	6	11
Період оборотності запасів	25	25	31	41	49
Період оборотності кредиторської заборгованості	236	260	260	247	275
Оборотність власного капіталу	6,8	11,9	21,6	24,6	40,9
Оборотність мобільних активів	8,2	6,1	5,8	6,1	4,8
Оборотність сукупного капіталу	1,6	1,5	1,6	1,7	1,4
5. Показники ефективності діяльності					
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	-0,046	-0,138	-0,08	-0,02	-0,12
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,195	-1,074	-1,00	-0,32	-3,67
Рентабельність основних засобів	-0,057	-0,185	-0,11	-0,03	-0,17
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,509	0,394	0,38	0,45	0,43
Чиста рентабельність реалізованої продукції	-0,029	-0,090	-0,05	-0,01	-0,09

За результатами оцінки індикаторів фінансової безпеки підприємства можна вказати на прояви загроз у сфері формування фінансових результатів його діяльності. Це проявляється в від'ємних значеннях показників рентабельності, що вказує на збитковість діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна». Позитивним слід відмітити поступове зменшення збитковості його діяльності станом на 2020 р. Станом на 2017 р. чистий збиток складав 123050 тис. грн, тоді як в 2019 р. – 87618 тис. грн., однак у 2020 р. збиток знов збільшився і склав 493044 тис. грн. На рис. 2.15 представлено динаміку показників рентабельності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

Не сприянню забезпечення прибутковості діяльності слід відмітити значну долю собівартості продукції, витрат на збут та щорічне зростання фінансових витрат підприємства. Частка собівартості незмінно складає в

середньому 70 %, витрат на збут –26 %. За аналізований період фінансові витрати підприємства зросли на 237 % у 2020 р. у порівнянні з 2016 р. При цьому їх частка в чистому доході зросла з 2 % до 5 %. Зменшення розміру власного капіталу у 2020 р. на 40 % в порівнянні з 2019 р. також значно позначилось на ефективності його використання і зміни показника ROE із значення -0,32 до -3,67 відповідно у 2019 р. та 2020 р.

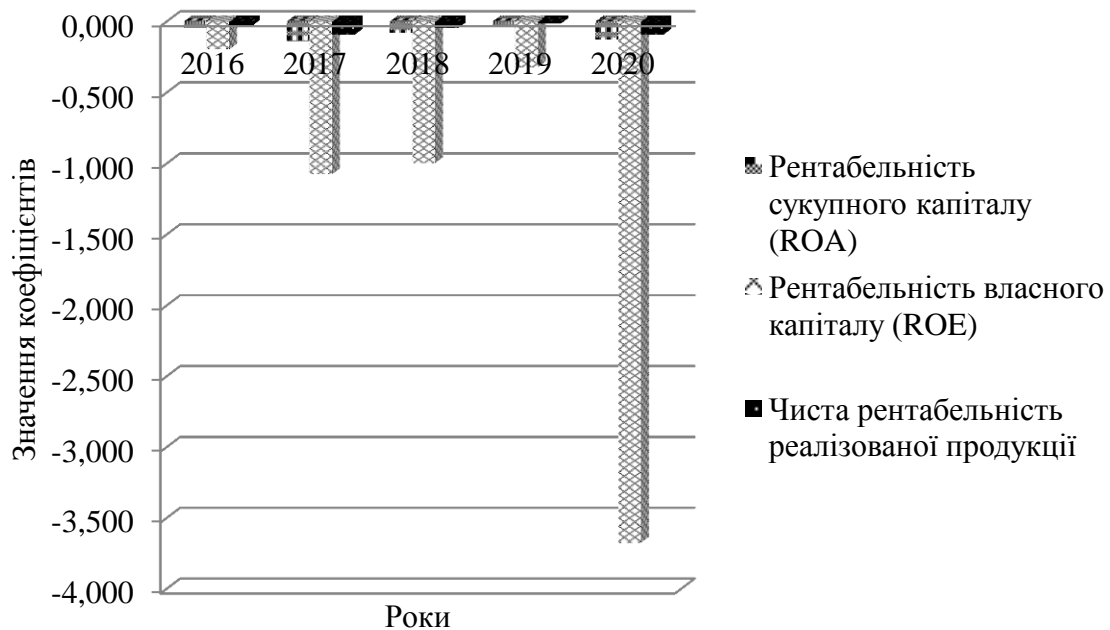


Рис. 2.15. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

Порушення фінансового стану можна побачити і в стані фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Станом на 2020 р. значення показника фінансової стійкості знизилося до 0,06 у порівнянні зі значенням 0,239 – у 2016 р. Нормативне значення повинно знаходитися в межах 0,7-0,9. На рис. 2.16 подано динаміку показників фінансової стійкості підприємства. Впродовж аналізованого періоду значення показників фінансової стійкості знижуються. Для підвищення стану фінансової стійкості можна працювати в двох напрямках:

1. Збільшення суми власного капіталу;
2. Збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Заходами по першому напрямку можуть бути: реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій і т.д. Заходами за другим напрямком можуть

бути: емісія облігацій (на період більше року), отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств.

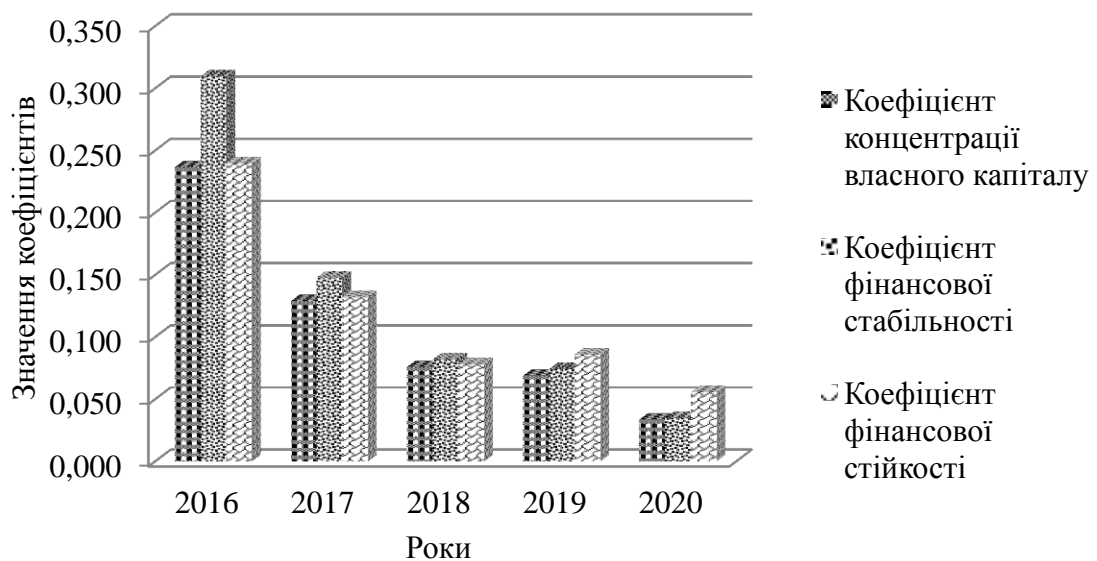


Рис. 2.16. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

Не досягають нормативних значень і показники ліквідності.

Слід сказати, що єдиного підходу до визначення критеріїв оцінки стану антикризового управління суб'єктів господарювання немає. За розуміння сутності антикризового управління підприємством відзначається, що це система методів та заходів, які спрямовані на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві та збитковості діяльності. З цієї позиції, відповідний стан стабільності функціонування підприємства із можливостями забезпечення оптимального рівня його фінансової безпеки, можна прийняти за критерії оцінювання ефективності антикризового управління. Адже, наявність цих характеристик вказує на наявність у підприємства можливостей та потенціалу подолання кризових явищ, за умови їх прояву.

Більшість науковців вважають, що оцінка фінансової безпеки повинна зводитись до простого аналізу фінансового стану підприємства. За такого підходу, показники стійкості, ліквідності, ділової активності, фінансового левериджу та інші порівнюють з граничними значеннями фінансових показників. Визначення часткових інтегральних показників за ефективністю

окремих бізнес-процесів вибіркової сукупності підприємств дає змогу розрахувати інтегральний показник їх фінансової безпеки.

Інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства розраховується за формулою 2.1 [53]:

$$Y = \sum a_n \times Y_n, \quad (2.1)$$

де Y – інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства;

a_n – вага часткового інтегрального показника відповідного коефіцієнта,

Y_n – часткові інтегральні оцінки коефіцієнтів.

Знайдемо часткові інтегральні оцінки коефіцієнтів загальної ліквідності, коефіцієнт фінансового ризику, автономії, маневреності власних коштів, оборотності оборотних засобів, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотності власного капіталу. Значення коефіцієнтів, які були визначені для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за період 2016-2020 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Значення часткових інтегральних оцінок коефіцієнтів для визначення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (Y_1)	0,24	0,27	0,31	0,30	0,30
Коефіцієнт фінансового ризику (Y_2)	2,75	3,81	16,57	13,53	28,8
Коефіцієнт автономії (Y_3)	0,27	0,21	0,06	0,07	0,035
Коефіцієнт маневреності власних коштів (Y_4)	-2,09	-2,78	-11,53	-9,50	-19,7
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (Y_5)	8,32	7,30	5,11	6,11	7,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Y_6)	24,47	17,26	15,06	17,32	49,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Y_7)	2,10	2,15	1,66	2,10	1,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Y_8)	5,44	7,42	24,43	19,70	40,8

За даними представленими у табл. 2. 5 можемо спостерігати негативну показників оцінки фінансового стану ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

За показником загальної ліквідності можемо характеризувати рівень платоспроможності підприємства і достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. Його значення не відповідає нормативному (1,5 – 2) і вказує на дуже низький рівень платоспроможності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна». Позитивним не можна навіть вказати зростання показника в динаміці, оскільки воно незначне від 0,24 у 2016 р. до 0,30 у 2020 р. і не відповідає нормативу.

Стан фінансової стійкості підприємства, який характеризується показниками: коефіцієнт фінансового ризику, автономії та маневреності власних коштів, є незадовільним. Відповідно у підприємства є нестача власних оборотних коштів, на що вказує від'ємне значення коефіцієнту маневреності власних коштів.

Критичним, при цьому є різке зростання показника в динаміці: зі значення -2,09 у 2016 р. до – -19,7 у 2020 р. Для забезпечення гнучкості у використанні власних коштів необхідно, щоб коефіцієнт маневреності був достатньо високим, чого не відбувається у діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна».

На кризовий стан фінансової стійкості вказує зростання в динаміці коефіцієнту фінансового ризику та зниження показника автономії. Така динаміка цих показників – пряма загроза фінансовій безпеці підприємства, а отже до низького рівня антикризового управління. Така ситуація свідчить про нездатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Вона стає причиною неприпустимого фінансового стану в поточному періоді, що призводить до втрати фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

Керівництву підприємства необхідно терміново з'ясувати причини такого стану, розробити заходи щодо відновлення фінансової стійкості. Необхідно спрямовувати дії на обґрунтування зменшення запасів і витрат, поповнення власних оборотних коштів, прискорення обертання капіталу в поточних активах.

Відносно не краща ситуація із станом ділової активності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за аналізований період. Незважаючи на позитивну динаміку коефіцієнта оборотності власного капіталу підприємства від 5,44 у 2016 р. до 40,8 у 2020 р., причиною такого зростання є різке зниження величини власного капіталу в 2020 р. на 40 % у порівнянні з 2019 р. за рахунок нарощення темпів

збитковості його діяльності. Показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості також знаходяться на достатньо низькому рівні для підприємств харчової галузі.

Підсумовуючи, можна вказати на те, що фінансовий стан ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» є нестабільним, а діяльність здійснюється під постійним впливом негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та негативно позначається на стані його антикризового управління. Доведемо останнє на основі розрахунку інтегрального показника оцінки фінансової безпеки підприємства (рис. 2.17).

Враховуючи значний негативний вплив показників фінансової стійкості підприємства на його фінансовий стан та обернено пропорційний зв'язок між ними, доцільно вагові коефіцієнти часткових показників розподілити таким чином: ($a_1 = 0,2$; $a_2 = 0,1$; $a_3 = 0,1$; $a_4 = 0,1$; $a_5 = 0,2$; $a_6 = 0,1$; $a_7 = 0,1$; $a_8 = 0,1$).

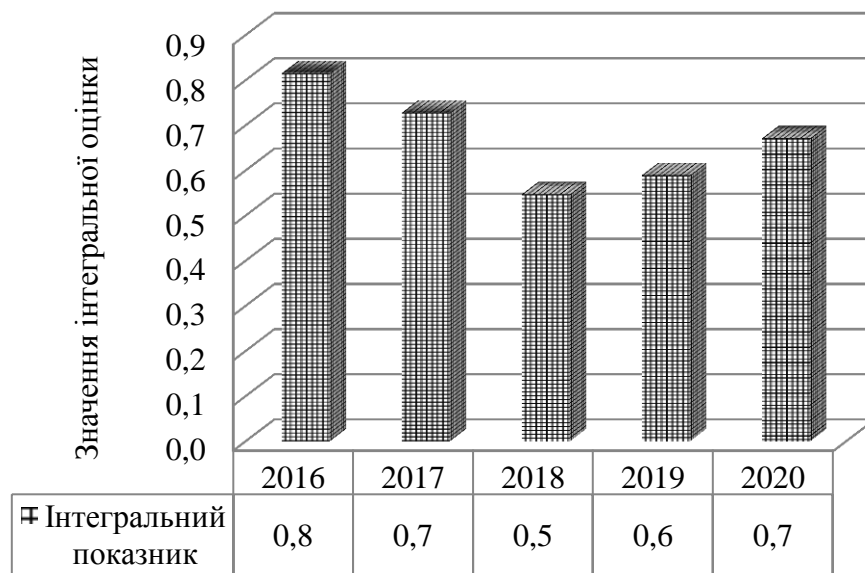


Рис. 2.17. Динаміка інтегрального показника оцінки фінансової безпеки ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у 2016-2020 рр.

За даними рис. 2.17 можна вказати на зниження рівня фінансової безпеки ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» зі значення 0,8 у 2016 р. до 0,7 у 2020 р., що вказує на зниження рівня ефективності його антикризового управління. Керівництву підприємства необхідно приймати рішучі дії по усуненню загроз його фінансовому стану, і в першу чергу, за рахунок встановлення фінансової рівноваги між власними та позиковими коштами.

Висновки до розділу 2

Харчова промисловість є однією із провідних галузей вітчизняної економіки. Вона безпосередньо задіяна в забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні її експортного потенціалу й здатна позитивно впливати на динаміку економічного зростання України. Встановлено, що ефективна, високопродуктивна, динамічнозростаюча харчова промисловість є пріоритетом у забезпеченні економічної безпеки держави і досягненні високої національної конкурентоздатності. При цьому харчова промисловість є однією з провідних бюджетоутворюючих галузей української економіки, яка забезпечує значну частину валютних надходжень завдяки розвиненому експортному потенціалу.

Аналіз динаміки показників прибутковості галузі визначено, що в період 2010-2020 рр. результат формування прибутку перевищував збиткову діяльність в більшості з них. Винятковим став період 2014-2016 рр., який характеризується переважанням збитків у діяльності підприємств галузі. Найбільш прибутковим виявився 2019 р., в якому прибуток ефективно функціонуючих підприємств склав 27319,7 млн грн. У 2020 р. додатній фінансовий результат підприємств галузі дещо знизився у порівнянні з 2019 р. і склав 24656 млн грн.

Було проведено кластерний аналіз підприємств харчової галузі. За результатами якого досліджуване підприємство, а саме ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» увійшло до другого кластеру, оскільки підприємство у досліджуваному періоді є на 90% залежним від позикових коштів та має високі показники фінансового ризику, тобто воно має низький рівень фінансово стійкості.

Таким чином, відповідно до проведених результатів аналізу, підприємству необхідно покращувати та удосконалювати процес управління фінансовою стійкістю задля досягнення більшої автономності та зниження рівня фінансових ризиків у процесі його подальшого функціонування.

За досліджуваний період основним джерелом фінансування підприємства є позичковий капітал, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємства (значення коефіцієнту автономії нижче нормативного, значення коефіцієнту залежності вище граничного, значення

коефіцієнту фінансового ризику вище критичного). Станом на 2020 р. значення показника фінансової стійкості знизилося до 0,06 у порівнянні зі значенням 0,239 – у 2016 р. Нормативне значення повинно знаходитися в межах 0,7-0,9. Фінансовий ризик зі значення 2,75 у 2016 р. збільшився в 10 разів і склав значення 28,8 у 2020 р. Узагальнюючий інтегральний показник мав тенденцію до зниження зі значення 0,8 у 2016 р. до 0,7 у 2020 р., що вказує на зниження рівня ефективності його антикризового управління. Однак, позитивним слід відмітити результати покращення ділової активності підприємства, що дозволило підняти рівень ефективності у 2020 рр. до 0,7 проти значення інтегрального 0,5 у 2018 р. Керівництву підприємства необхідно приймати рішучі дії по усуненню загроз його фінансовому стану, і в першу чергу, за рахунок встановлення фінансової рівноваги між власними та позиковими коштами.

В цілому діяльність підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має тенденцію погіршення фінансового стану за досліджуваний період 2016-2020 рр. Проблемними аспектами діяльності підприємства, виявленими в результаті проведення поглибленого аналізу фінансового стану є недостатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості, зумовлені переважанням позичкового капіталу в структурі джерел фінансування підприємства, а саме – короткострокові кредити та відсутністю власного обігового капіталу. Тому з метою покращення фінансового стану досліджуваного підприємства необхідно, в першу чергу, оптимізувати структуру фінансових ресурсів, що дозволить підтримувати на необхідному рівні фінансову стійкість, забезпечить ефективність діяльності підприємства та його антикризового управління.

Правильно організований антикризовий фінансовий менеджмент сприяє вирішенню питань мінімізації впливу кризових явищ. Розробка та впровадження підходів до оцінки ризиків у діагностиці фінансового менеджменту є актуальним питанням, оскільки це ефективний інструмент забезпечення ефективного антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за моделлю AS-IS

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується трансформаційною кризою економіки в цілому, гострими кризами галузей народного господарства та окремих підприємств. Негативні фактори, катаклізми та труднощі, які супроводжують реалізацію реформ, загострили проблему платоспроможності й активізували питання про передумови масового банкрутства вітчизняних підприємств. Це потребує принципово нових підходів до системи управління підприємством.

Методичною основою реалізації цього завдання є використання методів моделювання бізнес процесів, які визначаються одним з напрямів системного аналізу та полягає у відображенні суб'єктивного бачення послідовності робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій [75]. Позитивною характеристикою структурно-функціонального моделювання є можливість наочно ілюструвати порядок дій при формуванні системи управління фінансовим потенціалом підприємства та здатність оцінювати якість її формування.

Бізнес-процес являє собою набір взаємозалежних бізнес-процедур у результаті яких виробляється певна група продуктів і послуг. Сьогодні можна говорити, що ефективна реалізація бізнес-процесів – це мета й завдання будь-якого підприємства. Для їхнього досягнення розроблено методи й інструментальні засоби опису, проектування, аналізу й оцінки бізнес-процесів, концепції й правила їхньої реорганізації.

Особливостями стандарту IDEF0 є те, що він дозволяє подати алгоритм удосконалення у вигляді діаграми, наглядно представити послідовність етапів модельованого процесу. Реалізація цього стандарту здійснюється у такий спосіб.

Стандарт IDEF (Integrated computer aided manufacturing DEFinition) – стандарт моделювання, що підтримує графічне відображення сформованих даних, включаючи об'єкти, атрибути і відносини між об'єктами та належить до традиційних способів розробки моделей бізнес-систем. Дана технологія моделювання інформаційних систем виходить з наступної парадигми. Класичний підхід до розробки складних систем являє собою структурне проектування, при якому здійснюється алгоритмічна декомпозиція системи за методом «згори - донизу» [65].

При моделюванні складні інформаційні системи розбиваються на складові частини, кожна з яких розглядається окремо від інших (декомпозиція). Декомпозиція дозволяє відтворити модель системи у вигляді ієрархічної структури окремих діаграм, що робить її менш складною і більш легко засвоюваною. У процесі декомпозиції функціональний блок, який в контекстній діаграмі відображає систему як єдине ціле, піддається деталізації на іншій діаграмі [65].

Дуже часто антикризове управління підприємством ототожнюють із процесом забезпечення його фінансової безпеки. На рис. 3. 1 представлено контекстну діаграму антикризового управління підприємства за моделлю AS-IS.

Відповідно процес антикризового управління підприємства передбачає підготовку звіту про стан фінансової безпеки і за умов його порушення надання рекомендації із впровадження антикризового управління підприємством. Механізмом реалізації цього процесу є статут підприємства, який визначає стратегічні цілі та методи управління підприємством; методика аналізу фінансового стану підприємства на основі опрацювання його фінансової звітності та методики визначення стану фінансової безпеки підприємства. У виконанні відповідних заходів задіяні фахівці фінансових відділів із застосування автоматизованого робочого місця.

Відповідно можемо вже вказати на певні недосконалості цього процесу в поточному стані, адже підприємство дотримується того, що антикризове управління обмежується визначенням стану фінансової безпеки без впровадження превентивних заходів попередження прояву кризових явищ.

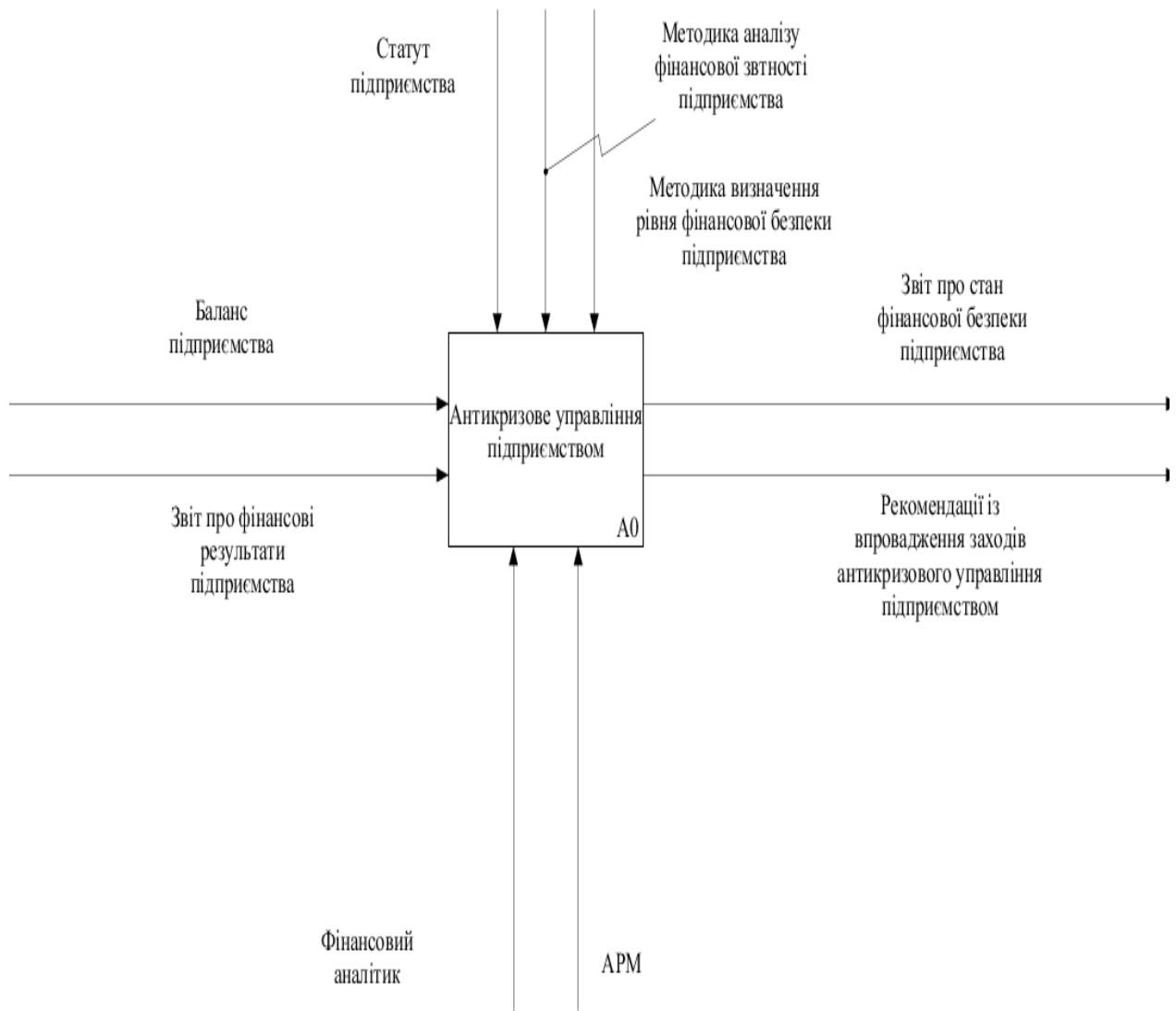


Рис. 3. 1. Контекстна діаграма «Антикризове управління підприємством» за моделлю AS-IS

На другому етапі моделювання відбувається деталізація отриманої інформації щодо антикризового управління підприємством у вигляді декомпозиції контекстної діаграми, яка відбиває структуру, тобто сукупність етапів процесу, відображених контекстною діаграмою (рис. 3.2).

У результаті декомпозиції отримано три функціональні блоки за етапами антикризового управління підприємством, а саме: «Надання загальної характеристики діяльності підприємства» (блок А1), «Оцінка фінансового стану підприємства» (блок А2), «Визначення стану та рівня фінансової безпеки підприємства» (блок А3). Інтерфейсними дугами поєднано відповідні елементи на вході та виході процесів, їх механізми та елементи управління ними.

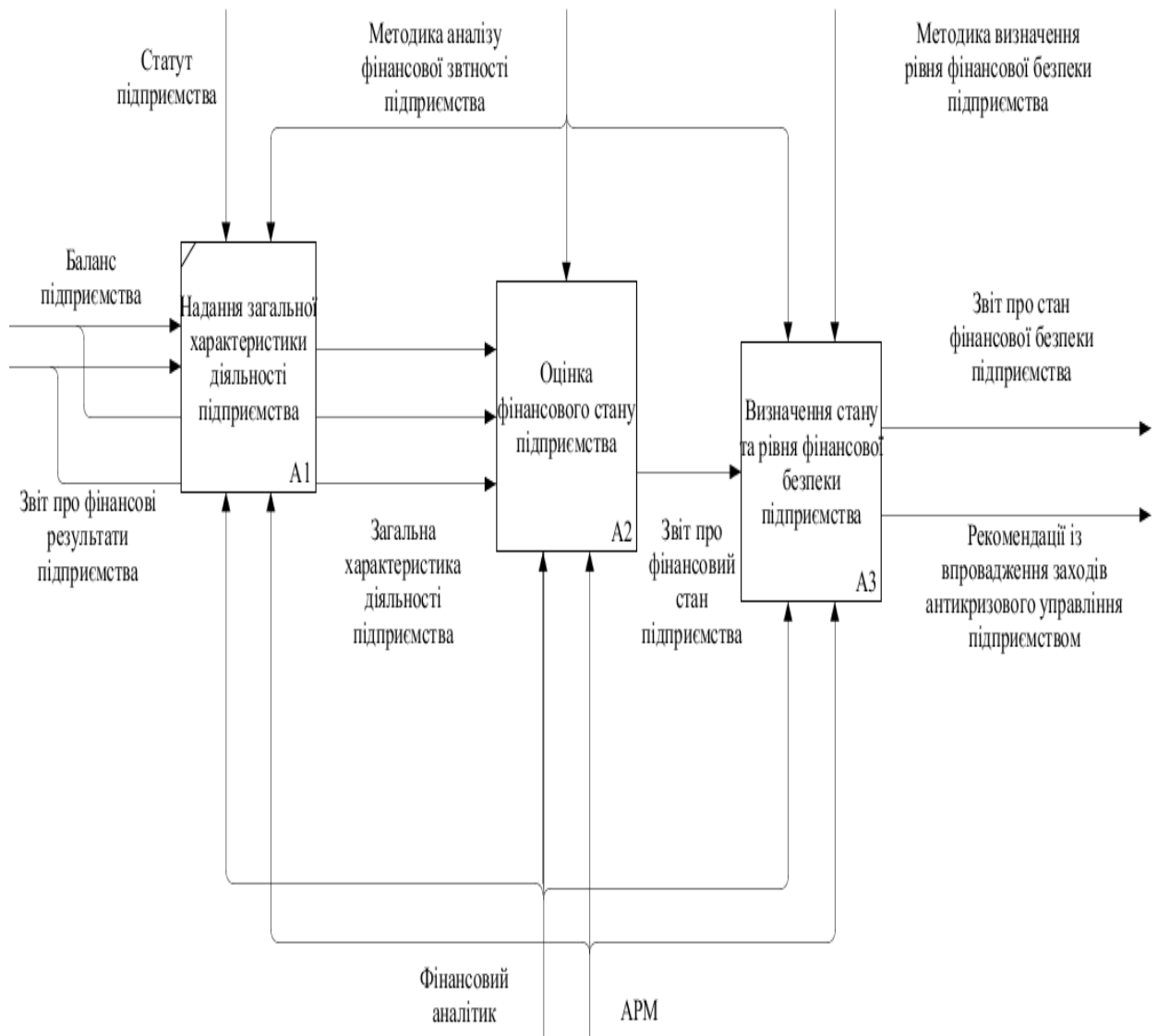


Рис. 3.2. Декомпозиція контекстної діаграми «Антикризове управління підприємством» за моделлю AS-IS

Головний напрям антикризового управління підприємствами зводиться до аналізу та оцінки рівня їх безпеки. Можемо передбачити, що управління фінансовою безпекою слід вважати одним з етапів антикризового управління підприємством, який дозволяє діагностувати стан прояву криз (рис. 3.3).

Процес антикризового управління для підприємств у загальному вигляді передбачає такі основні напрями: здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового стану; визначення масштабів кризового стану підприємства; дослідження основних факторів, що обумовлюють кризовий стан підприємства; створення та реалізація плану антикризового управління. У

процесі антикризового управління на підприємстві потрібно вирішити значну кількість проблем, які можливо розділити на групи [20, с. 11]:

перша група включає розпізнавання передкризових ситуацій, від чого залежить можливе запобігання кризи;

друга група проблем пов'язана з основними сферами життєдіяльності підприємства і включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру;

третья група проблем включає проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки підприємства, розробки управлінських рішень;

четверта група розглядає конфліктологію і селекцію персоналу, проблеми банкрутства і санації підприємств.

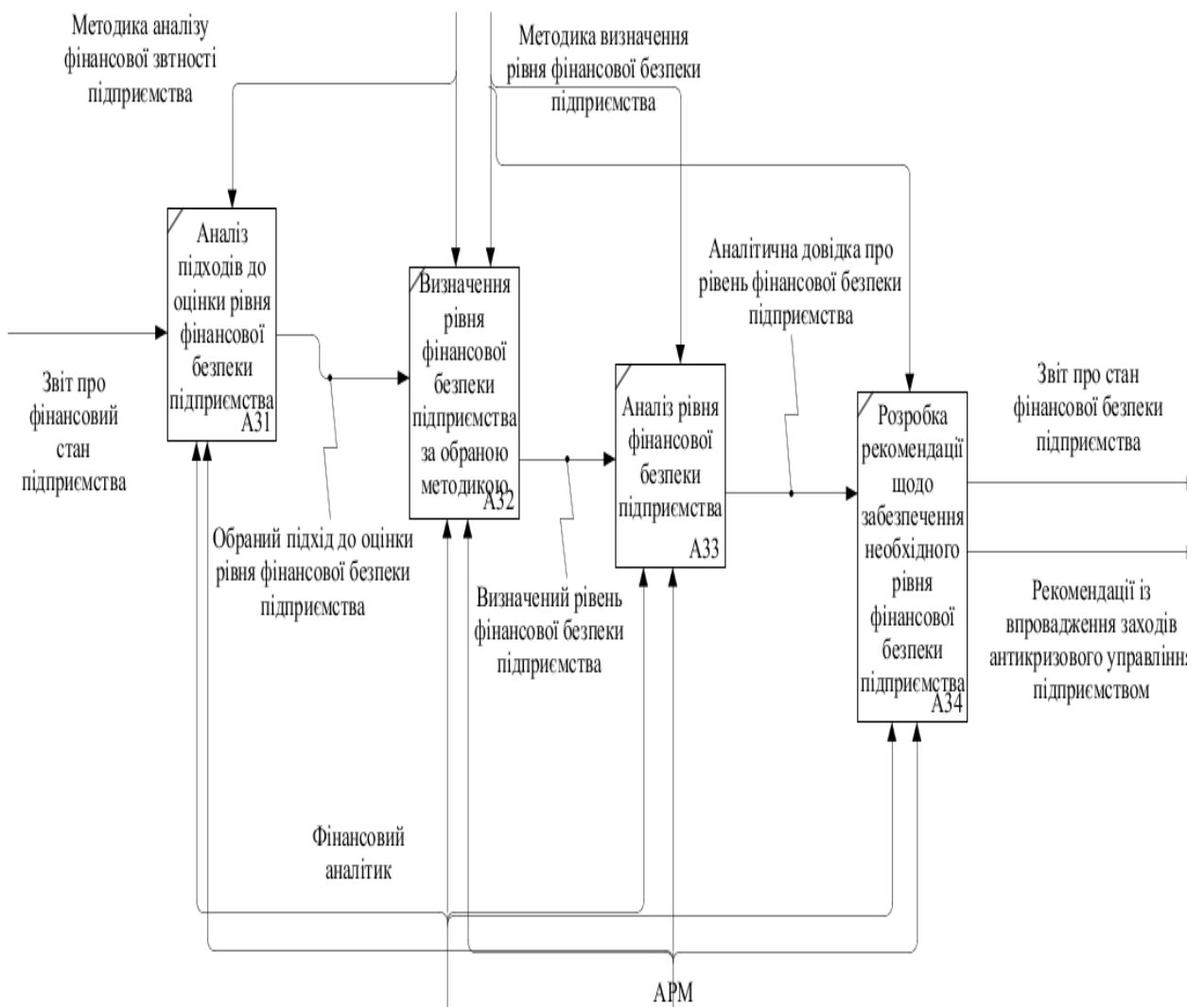


Рис. 3.3. Декомпозиція контекстної діаграми «Визначення стану та рівня фінансової безпеки підприємства» за моделлю AS-IS

З розглянутих положень випливає, що антикризове управління є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і специфічними характеристиками [2], які виражаються в його функціях: передкризовому управлінні, управлінні в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізації нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізації втрат та втрачених можливостей, регулювання часу прийняття та виконання рішень.

В антикризовому управлінні на підприємстві потрібно застосовувати різні етапи: попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення його процесів; стабілізація позитивних ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик; послідовний висновок із кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи. Після вибору етапу найважливішим кроком антикризового управління є діагностування, що застосовується для визначення реального стану об'єкта управління і процесів управління.

Діагностування починається з формулювання проблеми, потім відбувається аналіз проблеми, мета якого – встановити діагноз, тобто виявити реальні розбіжності (зниження, підвищення, деформації) між оптимальним та фактичним зростанням життєвозначимих параметрів у конкретній ситуації. Після постановки діагнозу приймається управлінське рішення щодо усунення проблеми, наслідком чого є запобігання кризи в організації.

Отже, для оптимізації антикризового управління на підприємстві пропонується розробити та впровадити методичний підхід за допомогою побудови структурно-функціональної моделі. Головною перевагою цієї моделі є можливість детального описання послідовності дій при оцінці впливу різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх на діяльність підприємства, а саме: його фінансовий стан [100].

За результатами його діагностики, визначеного рівня безпеки та стабільності можливо приймати рішення саме до обрання інструментів антикризового управління або її попередження, або протидії кризовим явищам, або стабілізація діяльності

3.2. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за моделлю TO-BE

Невдалий досвід антикризового управління на багатьох підприємствах є наслідком відсутності системності даного процесу. Найчастіше видаються одноразові накази, розпорядження, службові записки тощо, що створює проблеми як при використанні, так і при визначенні їх результативності. Натомість, науковий підхід до процесу антикризового управління сучасного підприємства неможливий без усебічного аналізу й оцінки різних варіантів рішень, їх безпосередніх та віддалених у часі наслідків. Розв'язати це завдання можна лише завдяки використанню теоретичного арсеналу фінансового менеджменту, а також засобів моделювання.

Будь-яка організація, навіть успішно функціонуюча, повинна критично оцінювати своє поточне положення та мати уяву про те, якою вона повинна стати у майбутньому, щоб зберегти свої позиції. Стратегія, тактика та план розвитку організації, який забезпечує її постійне вдосконалення та досягнення поставлених цілей складають сутність реінжинірингу бізнес-процесу.

Метою моделювання є отримання відповідей на конкретну сукупність питань. Якщо модель не відповідає на всі поставлені питання або її відповіді не достатньо точні, то ця модель не досягла своєї мети.

Виходячи з того, що функціональна модель одного й того ж самого підприємства з точки зору начальника фінансового відділу та головного бухгалтера будуть суттєво відрізнятися за напрямком їх деталізації, то модель повинна будуватися з однієї позиції, яка називається точкою зору моделі. Вона визначає базовий напрямок розвитку моделі та рівень необхідної деталізації.

Модель удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства повинна відповідати на такі питання:

які функції та в якій послідовності виконуються в рамках фінансового відділу підприємства для удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства;

хто є відповідальним за виконання кожної з функцій;

яких етапах оцінки яка вхідна інформація необхідна;

за допомогою яких засобів відповідальний здійснює удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства;

що є результатом роботи відповідального за удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства.

На першому етапі моделювання проводиться побудова основного блоку, суть якого полягає у складанні контекстної діаграми моделі «Антикризове управління підприємством» (рис. 3.4).

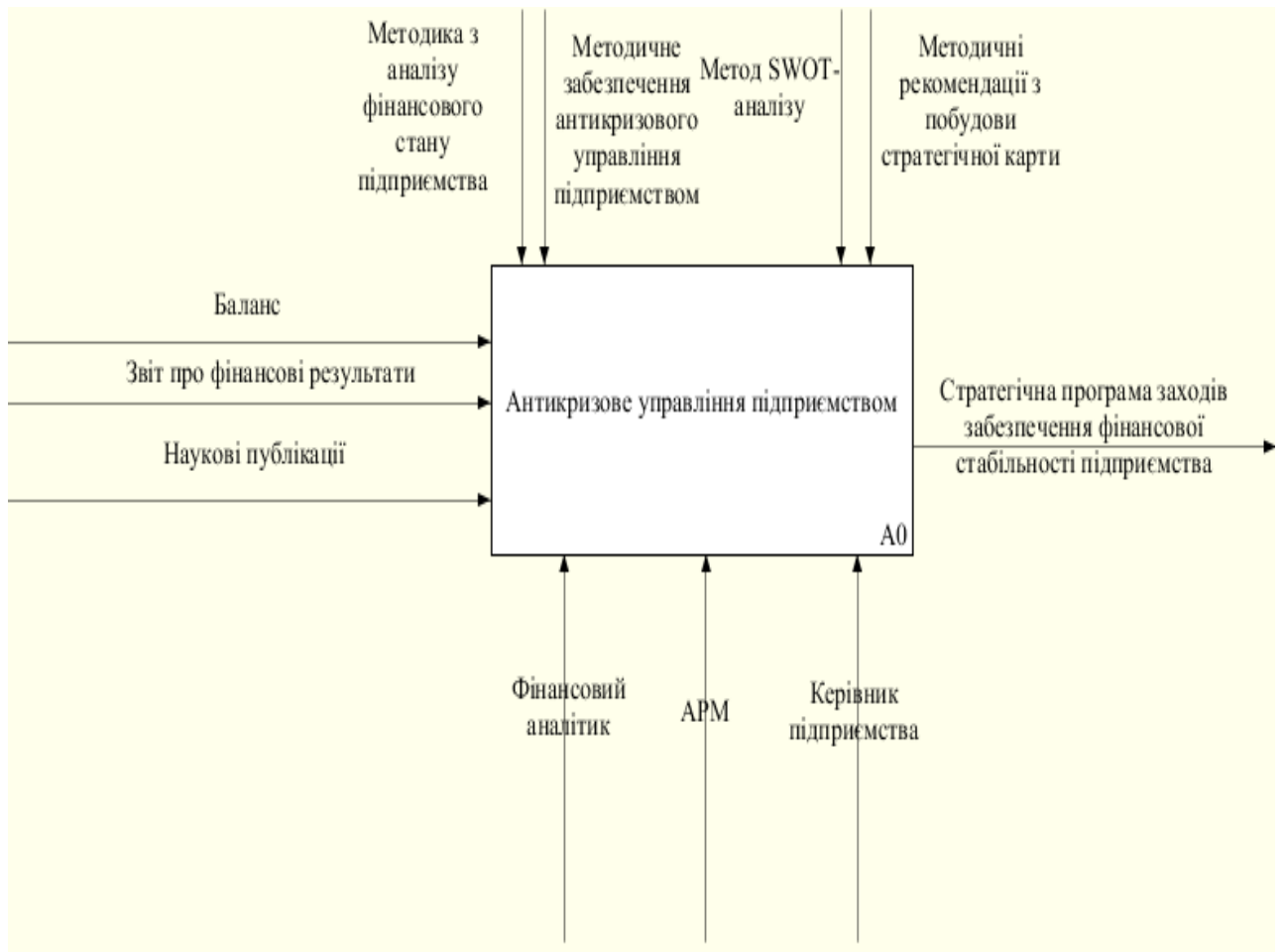


Рис. 3.4. Контекстна діаграма «Антикризове управління підприємством» за моделлю TO-BE

Діаграми верхніх рівнів ієрархії (контекстні діаграми) визначають основні процеси або підсистеми ІС з зовнішніми входами і виходами. Вони деталізуються за допомогою діаграм нижнього рівня. Така декомпозиція триває, створюючи багаторівневу ієрархію діаграм, до тих пір, поки не буде досягнутий такий рівень декомпозиції, на якому процеси стають елементарними і деталізувати їх далі недоцільно.

Наступний етапом моделювання є декомпозиція контекстної діаграми, що передбачає розробку та візуалізацію послідовності етапів реалізації процесу антикризового управління підприємством (рис. 3. 4). Згідно з проведеними дослідженнями, процес антикризового управління підприємством пропонується проводити у вигляді чотирьох послідовних етапів.

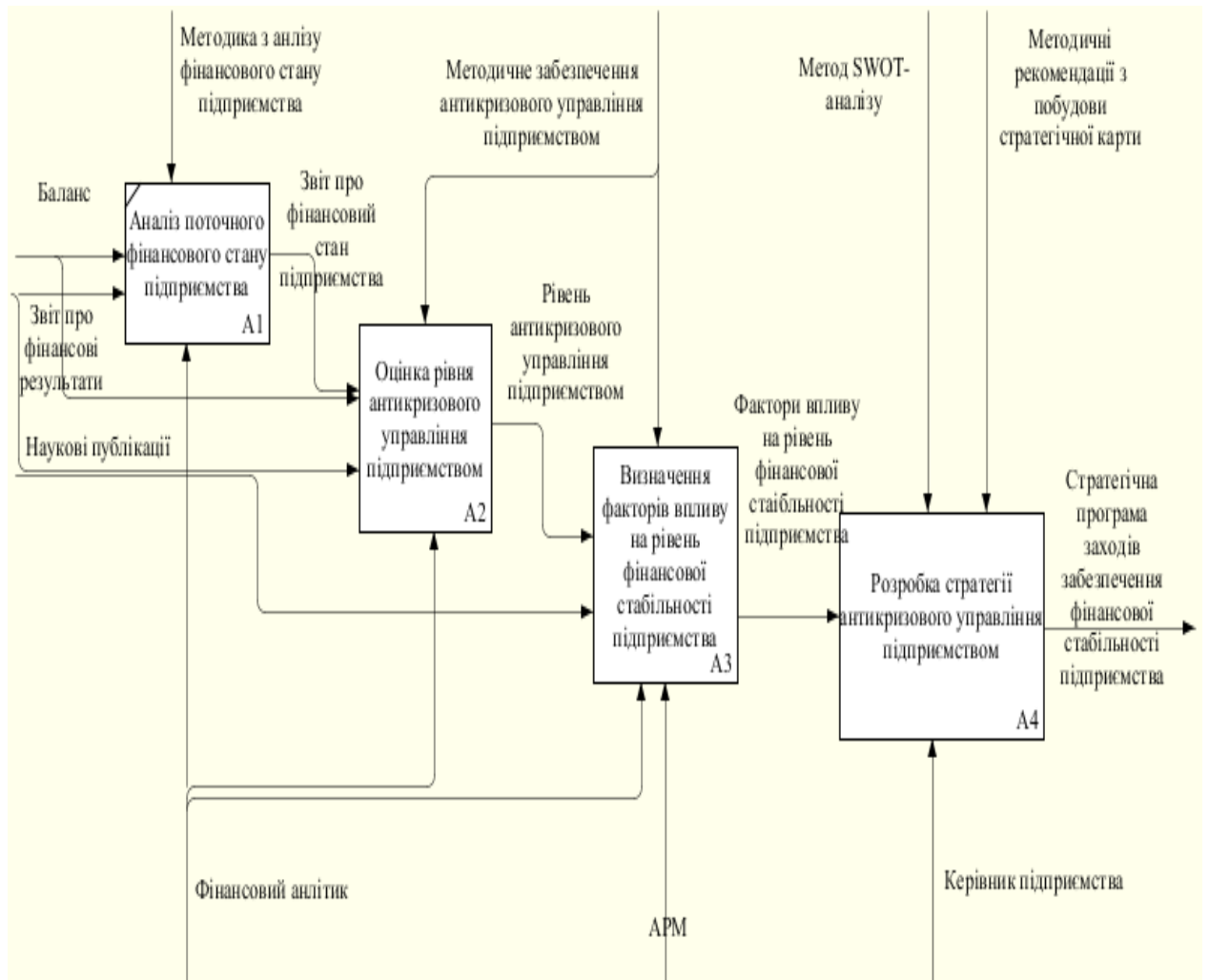


Рис. 3.5. Декомпозиція контекстної діаграми «Антикризове управління підприємством»

1. Аналіз поточного фінансового стану підприємства, передбачає комплексний фінансовий аналіз діяльності підприємства за всіма напрямками оцінки (ліквідність, платоспроможність, ділова активність, фінансова стійкість та рентабельність), формування звіту щодо його стану та дозволяє

вказати на «вузькі» місця функціонування підприємства, а отже можливі загрози його фінансовій стабільності.

2. Передусє процесу поглибленого аналізу антикризового управління підприємством, кластерний аналіз підприємств галузі, що дозволяє визначити специфічні ознаки прояву кризових явищ у діяльності підприємств. Так, за його допомогою для об'єкта дослідження були виявлені проблеми із забезпечення фінансової стійкості підприємства, і дозволило акцентувати уваги саме на цих проблемах. Оцінка рівня антикризового управління підприємством визначає основні напрями розвитку його та впровадження заходів щодо подальшого забезпечення фінансової стабільності та його підтримки на оптимальному рівні, у разі задовільного стану, та забезпечення, у разі виникнення загроз.

3. В залежності від результатів отриманих на попередньому етапі процесу антикризового управління підприємством передбачає визначення факторів, що чинять дестабілізуючий вплив на рівень його фінансової стабільності. Інструментом реалізації цього етапу є факторний аналіз методом головних, що дозволяє керівництву підприємства відстежувати вплив детермінованих факторів на зміну рівня фінансової стабільності підприємства та вносити корективи в процес прийняття управлінських рішень щодо зміцнення стійкої фінансової позиції, що є надзвичайно важливим в умовах сучасного динамічного розвитку. Особливої актуальності методи факторного аналізу набувають за часів масштабного прояву ризиків зовнішнього середовища, наприклад такі, як сучасний стан пандемії.. Зрозумілим є, що його результати негативно позначаються на результатах роботи підприємств, але його керівництву важливо знати наскільки, який прояв вони мають на підприємства тієї чи іншої галузі. Саме тому, окрім інструментів PEST-аналізу визначення факторів впливу зовнішнього середовища експертними методом, запропоновано оцінками факторів впливу, визначених за результатами опрацювання масиву статистичних даних.

4. Всі отримані попередні результати реалізації кожного етапу процесу антикризового управління підприємством визначаються основою розробки стратегії управління ним та надання рекомендації щодо запровадження стратегічної програми заходів забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Розробку стратегії антикризового управління підприємством слід визначати головним етапом його управління [88]. Це пояснюється тим, що одним із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків і загроз, досягнення фінансових інтересів і довгострокового успіху підприємства є стратегічне управління.

Декомпозиція етапу «Розробка стратегії антикризового управління підприємством» представлено на рис. 3.6.

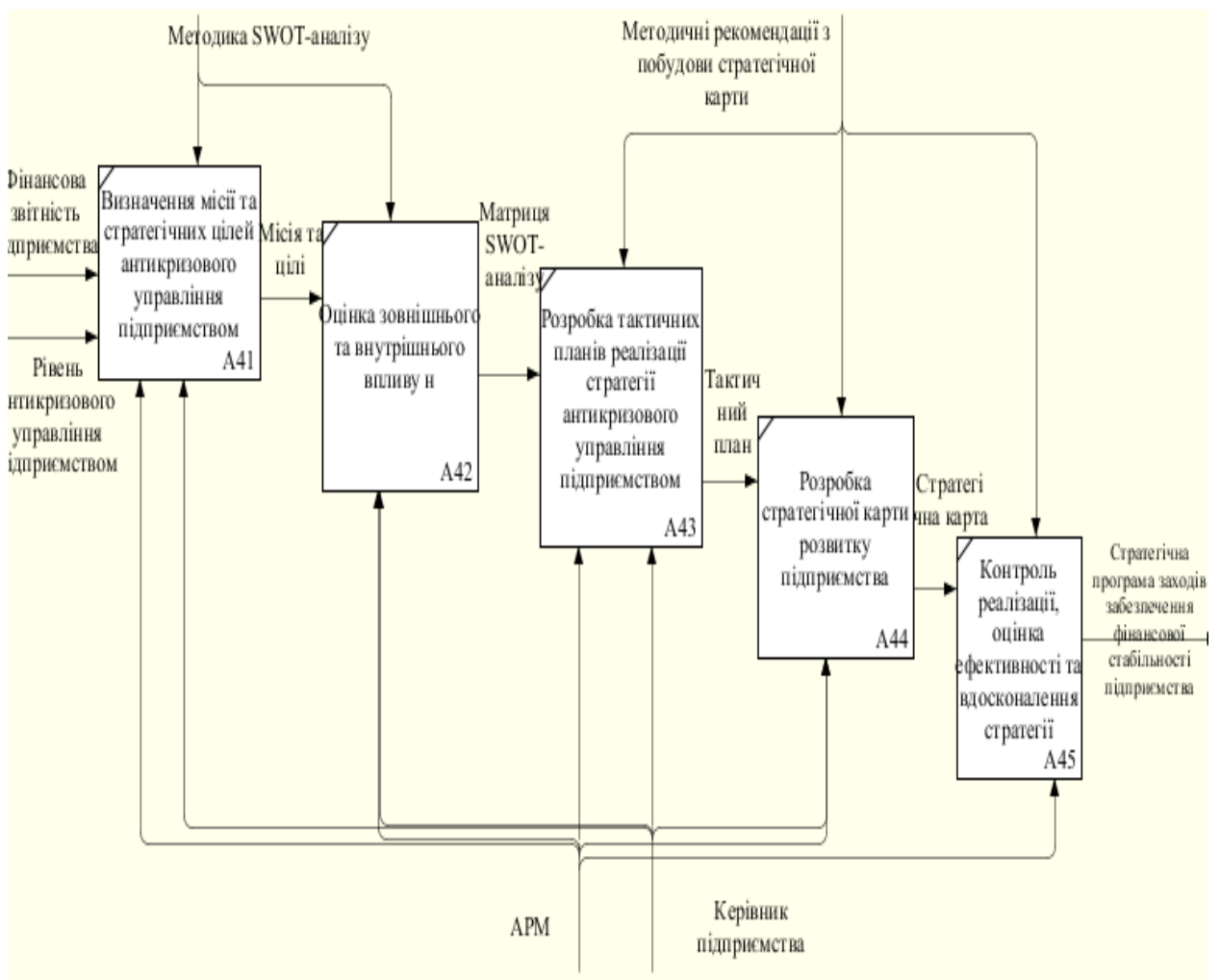


Рис. 3.6. Декомпозиція етапу «Розробка стратегії антикризового управління підприємством»

Одним з головних етапів процесу антикризового управління підприємством є розробка та реалізація його стратегії. Цей етап дозволяє запропонувати стратегічну програму заходів забезпечення фінансової

стабільності діяльності підприємства за допомогою реалізації чотирьох етапів. Кожен з етапів враховує попередні розрахункову та аналітичну інформацію щодо існуючого рівня антикризового управління.

Перше завдання полягає у визначенні місії та стратегічних цілей антикризового управління підприємством. В рамках оперативного управління діяльністю підприємства, воно існує для виробництва товарів і послуг з метою здобуття доходу від їх реалізації, стратегічне управління має бути спрямовано на його виживання в довгостроковій перспективі за допомогою забезпечення належного антикризового управління.

Етапу розробки стратегічних та тактичних планів розвитку підприємства має передувати етап оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних та слабких) сторін впливу на фінансову стабільність діяльності підприємства. Реалізація цього етапу здійснюється з використанням методу SWOT-аналізу.

Третє завдання передбачає розробку тактичних планів та стратегічної карти реалізації стратегії антикризового управління підприємством з врахуванням результатів отриманих на етапі використання SWOT-аналізу. Стратегічна карта створює узгодженість та інтеграцію, забезпечуючи певну вихідну точку для досліджуваного підприємства. Внутрішня складова карти визначає декілька найбільш важливих процесів, які дозволяють отримати бажані результати.

Отже, застосування методів моделювання економічних процесів дозволяє отримати удосконалену модель антикризового управління підприємством, яка передбачає підготовку інформації, необхідної для аналізу, оцінку рівня антикризового управління підприємством, моделювання програм антикризового управління, розробку та реалізацію стратегії антикризового управління підприємством, що дозволяє з високою точністю визначити та досягти раціональне для підприємства значення фінансової стабільності, яке забезпечує максимальну ефективність антикризового його управління. Таким чином, ефективність реалізації процесу антикризового управління підприємством залежить від використання сучасних управлінських концепцій та інформаційних технологій проектування.

Проведений аналіз існуючої моделі антикризового управління підприємством дозволив зробити висновок, що вона є дещо спрощеною та не враховує всі тактичні та стратегічні аспекти управління, а також

деструктивні фактори, що перешкоджають досягненню необхідного рівня стабільності його діяльності.

Удосконалена структурно-функціональна модель надає можливість проілюструвати порядок дій в процесі досягнення необхідного рівня фінансової стійкості на основі реалізації послідовних етапів управління з урахуванням тактичних та стратегічних орієнтирів діяльності підприємств. Суттєвою перевагою застосування структурно-функціональної моделі є можливість відслідковувати фінансовими аналітиками процесу виконання робіт щодо антикризового управління підприємством, вчасно вносити необхідні корективи, та, на цієї основі, підвищити ефективність управлінських рішень.

Отже, порядок, що був розглянутий при побудові структурно-функціональної моделі – це новий підхід щодо формування бізнес-процесів антикризового управління, на підставі запропонованої комплексної діагностики, а також методики прогнозування, яка передбачає визначення стану й оцінки рівня прояву ризикових явищ внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначена важлива роль сучасних інформаційних технологій в системі управління підприємством.

Таким чином, побудова структурно-функціональної моделі процесу антикризового управління дозволяє виявити недоліки в організації процесів на підприємстві, що поліпшує пошук та визначення шляхів удосконалення цих процесів з метою більш ефективного функціонування підприємства.

Висновки до розділу 3

У відповідності до теорії антикризового управління кожне кризове явище, яке з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але й породжує нові супутні йому негативні тенденції. Тому, чим раніше будуть застосовані антикризові механізми за кожним кризовим явищем, тим більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства.

Політика антикризового управління підприємств є частиною загальної фінансової стратегії підприємства і полягає в розробці системи методів

попередньої діагностики загрози банкрутства та застосуванні механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечує попередження або його вихід з кризового стану.

За допомогою інструменту структурно-функціонального моделювання було представлено діючу модель системи антикризового управління підприємства, що містить у собі такі етапи: систематизація та обробка даних, які необхідні для аналізу, оцінка фінансового стану підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на рівень фінансової стану підприємства, реалізація заходів щодо нейтралізації впливу негативних факторів.

Процес антикризового управління підприємством пропонується посилити у напрямку визначення ефективності його управління на основі сучасного методичного інструментарію, а саме: кластерного та інтегрального аналізу, що дозволяє розробити організаційний план заходів забезпечення ефективності управління ним. Тому саме процес організаційного проектування і аналіз процесу антикризового управління шляхом створення багаторівневої функціональної IDEF-моделі сприятиме підвищенню ефективності управління ним.

Удосконалена модель антикризового управління підприємством передбачає, по-перше, надання рекомендацій з підвищення ефективності оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством. Він дозволяє забезпечити швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та підвищить ефективність антикризового управління підприємством у разі настання негативних результатів у фінансових та ділових ситуаціях та підтримає його фінансову безпеку. Використання методу факторного аналізу дозволило конкретизувати чинники зовнішнього середовища, адаптивні заходи відносно, якого сприятиме забезпеченню дотримання достатнього рівня фінансової стійкості підприємства.

Застосування методів стратегічного аналізу на основі SWOT-аналізу та позиціонування підприємства в матриці фінансових стратегій дозволяє конкретизувати заходи із забезпечення ефективності антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

4. 1. Методичний підхід оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством

Правильно організований антикризовий фінансовий менеджмент сприяє вирішенню питань мінімізації впливу кризових явищ. Розробка та впровадження підходів до оцінки ризиків у діагностиці фінансового менеджменту є актуальним питанням, оскільки це ефективний інструмент забезпечення ефективного антикризового управління підприємством.

Критична оцінка наявних науково -методичних інструментів кількісної оцінки фінансового ризику дозволив обґрунтувати доцільність використання методичного підходу до оцінки фінансових ризиків розробленого авторами Угрімовою І. та Гріщенко А. [89]. Вона базується на використанні інтегральної функції оцінки потенціалу багатовимірного динамічного об'єкта, в рамках якої має місце «зважування» факторів [94]. Він також використовує елементи системного аналізу та методів економічної статистики з метою мінімізації суб'єктивного впливу факторів на отримані результати.

Фінансовий потенціал підприємства, що є динамічним суб'єктом, розглядається як можливість для нього досягти оптимальних фінансових умов та можливість мобілізувати капітал в обсягах, необхідних для здійснення ефективної інвестиційної діяльності, наявності власного капіталу, що забезпечує виконання умов стабільності (оптимальної структури джерел фінансування з урахуванням особливостей галузі), ліквідності, рентабельності попередніх капітальних вкладень, достатнього рівня ділової активності та ефективної системи управління. Іншими словами, фінансовий потенціал – це кількісний показник рівня розвитку підприємства, оцінений за комплексом показників, що описують його рівень. Саме значення фінансового ризику визначається як вірогідність не досягти еталонного (цільового, планового чи нормативного) рівня потенціалу. Послідовність етапів реалізації методичного підходу до оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством представлено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Послідовність етапів реалізації методичного підходу до оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством [89, с. 166]

Етап	Назва підстадії	Сутність
1	2	3
Етап аналізу інформації	Створення переліку фінансових показників з урахуванням їх істотного впливу на формування рівня фінансового ризику	Вимоги до відбору: показники повинні бути розраховані за допомогою загальнодоступних форм звітності, вони повинні бути відносними (коефіцієнти), вони повинні мати однаковий напрямок, давати можливість просторово-часового порівняння та бути представленими у більшості методологічних досліджень
Етап аналізу інформації	Розрахунок фактичних значень вибраних показників, оцінка інформаційної спроможності ознак, формування ієрархії показників у контексті груп ліквідності, структури капіталу, прибутковості та ділової активності	1. Аналіз обсягу вихідної інформації (оцінка однорідності показників та міцності взаємозв'язку між ними, виключення лінійно пов'язаних показників). Відкриття мультиколінеарності вхідної групи коефіцієнтів 2. Розробка ієрархії зв'язків для обраної системи показників, яка буде використовуватися для кількісної оцінки фінансового ризику, передбачає оцінку за набором показників, які відображають будь-який даний елемент фінансових умов. Визначення еталона
	Визначення контрольних значень показників, обраних для кількісної оцінки фінансового ризику	Референтні значення вибираються за умовами підприємства та вимог вирішення завдань (середнє, цільове, передбачене нормативними та інструктивними документами, показники конкурентів, середній рівень галузі тощо)
	Розробка шкали фінансових ризиків та визначення меж її зон	Виявлено взаємозв'язок між величиною ризику (P), зонами ризику та якісною оцінкою фінансового ризику: P = (0,75–1) – катастрофічний рівень фінансового ризику; P = (0,5–0,74) – критичний фінансовий ризик; P = (0,25–0,49) – допустимий фінансовий ризик; P = (0–0,24) – безризикова діяльність.
Розробка алгоритму інтегральної (кількісної) оцінки фінансового ризику	Об'єкт, що досліджується, описується системою показників $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ у динаміці для періоду t_1, t_2, \dots, t_n , що представлено матрицею «час-характеристика». Елементи характеризують значення j-ї ознаки в момент t_i , об'єднані в групи (y_k) , які фрагментарно визначають рівень фінансового потенціалу. Виділено три етапи розрахунку інтегрального показника: 1) Комплексне оцінювання проводиться в контексті груп. 2) Оцінка фінансового потенціалу (потенціал фінансової стабільності). 3) Оцінка загального рівня фінансового ризику підприємства	

Закінчення табл. 4.1

1	2	3
Інтерпретація результатів інтегральної оцінки фінансового ризику		За допомогою шкали проводиться якісна оцінка ризиків та кризових рівнів діяльності підприємства. Шкала, що використовується для окреслення значень потенціалу, має початок, що відображає 0 системних умов, а значення 1 – цільові системні умови. Відповідно, шкала ризику матиме значення від 1 до 0. Досягнення цільового потенційного рівня матиме значення 0.
Визначення пріоритетів в управлінні з урахуванням ризиків та рівня кризи		Поетапний аналіз потенційної функції для створення схеми пріоритетів та розробки управлінських заходів для мінімізації рівня фінансового ризику

Запропонована ієрархія системи показників за групами (табл. 4. 2) з урахуванням факторного навантаження показників відображає як галузеву специфіку підприємств, так і особливості їх фінансової діяльності. Це пояснюється тим, що діяльність підприємств харчової промисловості зосереджена переважно на показниках рентабельності та коефіцієнтах обороту для підтримки самофінансування діяльності на належному рівні.

Таблиця 4. 2

Система фінансових коефіцієнтів для кількісної оцінки ризиків

Назва групи	Показники	Умовні позначення
Група ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	X1
	Коефіцієнт поточної ліквідності	X2
Група фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	X3
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	X4
Група ділової активності	Коефіцієнт оборотності запасів	X5
	Оборотність дебіторської заборгованості	X6
	Оборотність кредиторської заборгованості	X7
Група рентабельності	Рентабельність продажів	X8
	Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	X9
	Рентабельність активів (за чистим прибутком)	X10

Методичний підхід, який пропонується для фінансових оцінки ризиків під час діагностичного забезпечення антикризового фінансового менеджменту застосований для визначення їх рівня для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА».

Перший етап розрахунку інтегральної оцінки ризику підприємства передбачає розрахунок комплексної оцінки в контексті кожної групи. Значення показників та їх коливання представлені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Значення фінансових коефіцієнтів для кількісної оцінки ризиків за групами показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2016-2020 роки

Роки	Група ліквідності		Група фінансової стійкості		Група ділової активності			Група рентабельності		
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
2016	0,16	0,26	0,31	-2,39	14,48	21,22	2,16	-0,03	-0,19	-0,05
2017	0,20	0,29	0,15	-4,78	14,46	16,31	1,80	-0,09	-1,07	-0,14
2018	0,20	0,31	0,08	-8,43	11,56	16,36	1,80	-0,05	-1,00	-0,08
2019	0,16	0,30	0,08	-9,26	8,68	17,32	1,87	-0,01	-0,32	-0,02
2020	0,16	0,30	0,04	-19,69	7,35	49,90	1,87	-0,09	-3,67	-0,12
Середнє значення	0,18	0,29	0,13	-8,91	11,31	24,22	1,90	-0,05	-1,25	-0,08
Стандартне відхилення	0,02	0,02	0,11	6,64	3,26	14,50	0,15	0,04	1,41	0,05

Стандартизація фактичного значення показників наведена в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Стандартизовані значення показників

Роки	Стандартизовані значення фактичних показників: $Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sigma}$									
	Група (I) ліквідності		Група (II) фінансової стійкості		Група (III) ділової активності			Група (IV) рентабельності		
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
2016	7,4	12,7	2,9	-0,4	4,4	1,5	14,4	-0,8	-0,1	-0,9
2017	9,2	14,3	1,4	-0,7	4,4	1,1	12,0	-2,5	-0,8	-2,8
2018	9,2	15,3	0,7	-1,3	3,5	1,1	12,0	-1,4	-0,7	-1,6
2019	7,3	14,8	0,7	-1,4	2,7	1,2	12,4	-0,3	-0,2	-0,4
2020	7,3	14,8	0,4	-3,0	2,3	3,4	12,4	-2,5	-2,6	-2,4

У табл. 4.5 наведено розрахункові нормативні значення показників та їх ваги відповідно до стандартизованих довідкових даних для груп. Для

параметрів розрахунків обрано еталонні значення показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за досліджуваний період.

Таблиця 4. 5

Параметри розрахунку комплексної оцінки в рамках груп показників

Параметри розрахунку	Z1	Z2	Σ групи ліквідності	Z3	Z4	Σ групи фінансової стійкості	Z5	Z6	Z7	Σ групи ділової активності	Z8	Z9	Z10	Σ групи рентабельності
Нормативні стандартизовані значення (Z_{ij})	9,2	15,3	-	2,9	-0,4	-	4,4	3,4	14,4	-	-0,3	-0,1	-0,4	-
Z_{ij}^2	84,3	232,7	317,0	8,4	0,1	8,5	19,7	11,9	207,0	238,5	0,1	0,02	0,2	0,3
Визначення ваги показників a_{ij} $= \frac{Z_{ij}}{\sqrt{\sum(Z_{ij})^2}}$	0,52	0,86	-	0,99	-0,12	-	0,29	0,22	0,93	-	-0,55	-0,27	-0,79	-
Опорне значення потенційної функції: $a_{ij} \times Z_{ij}$	4,74	13,07	17,80	2,87	0,04	2,92	1,27	0,77	13,40	15,44	0,15	0,04	0,32	0,51

У табл. 4 6 наведено комплексну оцінку фінансового потенціалу за групами та розрахунки рівня досягнення опорних значень потенціалу. Для визначення окремих показників оцінки фінансового ризику, віднесених до окремих груп, за кожний аналізований період застосовуємо визначені у табл. 5 вагові коефіцієнти до їх стандартизованих значень. В результаті отримаємо визначення потенційних можливостей підприємства до протидія прояву фінансових ризиків в його діяльності або, навпаки, не можливості протистояти ним в певний період часу.

Результати комплексної оцінки фінансового потенціалу за групами
показників та розрахунки рівня досягнення опорних значень потенціалу
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2016-2020 рр.

Рік	Група (I)		$\sum Y_1$	C ₁	Група (II)		$\sum Y_2$	C ₂	Група (III)			$\sum Y_3$	C ₃	Група (IV)			$\sum Y_4$	C ₄
	$\alpha_{1j}Z_{1j}$				$\alpha_{2j}Z_{2j}$				$\alpha_{3j}Z_{3j}$					$\alpha_{4j}Z_{4j}$				
2016	3,81	14,78	18,59	1,04	2,87	0,04	2,92	1,00	1,27	0,33	13,40	15,00	0,97	0,44	0,04	0,73	1,20	2,37
2017	4,74	16,66	21,39	1,20	1,39	0,09	1,48	0,51	1,27	0,25	11,16	12,68	0,82	1,37	0,21	2,22	3,80	7,49
2018	4,74	17,80	22,54	1,27	0,74	0,16	0,90	0,31	1,02	0,25	11,16	12,43	0,80	0,76	0,19	1,27	2,22	4,38
2019	3,79	17,23	21,02	1,18	0,74	0,17	0,91	0,31	0,76	0,27	11,59	12,62	0,82	0,15	0,06	0,32	0,53	1,05
2020	3,79	17,23	21,02	1,18	0,37	0,37	0,74	0,25	0,65	0,77	11,59	13,01	0,84	1,37	0,71	1,90	3,98	7,86

Комплексна оцінка фінансового потенціалу проводиться за такою формулою:

$$C_{ik} = \frac{Y_{ik}}{Y_k}, \quad (4.1)$$

де Y_{ik} – значення потенційної функції за періодами;

Y_k – опорне значення потенційної функції.

Потенційна функція комплексної оцінки за групами така:

для першої групи: $Y_1 = 0,52 Z_1 + 0,86 Z_2$

для другої групи: $Y_2 = 0,99 Z_3 - 0,12 Z_4$

для третьої групи: $Y_3 = 0,29 Z_5 + 0,22 Z_6 + 0,93 Z_7$

для четвертої групи: $Y_4 = -0,55 Z_8 - 0,27 Z_9 - 0,79 Z_{10}$

Значення комплексної оцінки потенціалу фінансової стабільності зведені в табл. 4. 7.

Таблиця 4. 7

Значення комплексної оцінки рівня фінансового потенціалу за групами

Рік	Y1	Y2	Y3	Y4
2016	18,6	2,9	15,0	1,2
2017	21,4	1,5	12,7	3,8
2018	22,5	0,9	12,4	2,2
2019	21,0	0,9	12,6	0,5
2020	21,0	0,7	13,0	4,0

Результати розрахунку інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємства наведені в табл. 4. 8.

Таблиця 4. 8

Параметри розрахунку інтегральної оцінки фінансового потенціалу

Параметри розрахунку	Y1	Y2	Y3	Y4	Σ
Нормативні стандартизовані значення (Yk)	22,54	2,92	15,00	3,98	-
Y_k^2	508,1	8,5	225,1	15,9	757,6
Визначення ваги показників $\tilde{a}_k = \frac{Y_k}{\sqrt{\Sigma(Y_k)^2}}$	0,82	0,11	0,55	0,14	-
Опорне значення потенційної функції: $\tilde{a}_k \times Y_k$	18,46	0,31	8,18	0,576	27,52

Потенційна функція інтегральної оцінки фінансового потенціалу наступна:

$$\tilde{Y} = 0,82 * Y1 + 0,11 * Y2 + 0,55 * Y3 + 0,14 * Y4$$

Визначена функція можливостей підприємства до протидії прояву фінансових ризиків дозволяє надати кількісну оцінку його рівня. Рівень фінансового ризику розраховується за формулою:

$$P = 1 - \tilde{C}, \quad (4.2)$$

де P – рівень ризику;

\tilde{C} – інтегральна оцінка фінансового потенціалу.

У табл.4. 9 наведені результати розрахунку рівня фінансового ризику ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2016-2020 рр.

Розрахунок виявив, що рівень ризику ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2016-2020 роках коливався в діапазоні від 0,07 до 0,13. Це означає, що коливання не виходили за межі допустимого ризику і відповідали стану безризикової діяльності (відповідно до шкали від 0 до 0,24). Позитивним слід відмітити про зниження рівня ризику в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. на 3 відсоткових пункти, що відповідає 21 %. Не зважаючи на складні умови функціонування економіки України в період пандемії, харчова галузь, в силу специфіки її діяльності, не зазнала жорстких наслідків прояву кризи.

Таблиця 4. 9

Розрахунок інтегральної оцінки фінансового ризику

Роки	$\bar{a}_1 \times Y_1$	$\bar{a}_2 \times Y_2$	$\bar{a}_3 \times Y_3$	$\bar{a}_4 \times Y_4$	\tilde{Y}_l	\tilde{C}	P
2016	15,23	0,31	8,18	0,17	23,89	0,87	0,13
2017	17,52	0,16	6,91	0,55	25,14	0,91	0,09
2018	18,46	0,09	6,77	0,32	25,65	0,93	0,07
2019	17,22	0,10	6,88	0,08	24,27	0,88	0,12
2020	17,22	0,08	7,09	0,58	24,96	0,91	0,09

Грунтовний аналіз груп показників, які обрано для обрахунку рівня фінансового ризику підприємства, доводить про наявність вузьких місць в його функціонування. І це в першу чергу проблеми із забезпеченням прибутковості діяльності. За аналізований період показники рентабельності мали від'ємні значення через від'ємний результат чистого прибутку починаючи з 2017 р. Це свідчить про необхідність керівництва звернути увагу на свою цінову політику та збалансувати адекватність грошових потоків: посилити контроль за станом дебіторської заборгованості за рівнем та асортиментом запасів та часом їх продажу. Також слід звернути увагу на формування витрат, пов'язаних із збільшенням рентабельності продажів, вирішення проблем активізації платежів

за кредиторською заборгованістю (за товари), що дає можливість вести більш стійку діяльність та платити постачальникам вчасно.

Концептуальна основа системи управління фінансовими ризиками з використанням кількісної оцінки їх рівня дозволить керівникам підприємств створювати комплекс рішень та заходів, які є передумовами для стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Це також дозволить забезпечити швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та підвищить ефективність антикризового управління підприємством у разі настання негативних результатів у фінансових та ділових ситуаціях та підтримає його фінансову безпеку.

4.2. Факторний аналіз зовнішнього середовища харчової галузі

Важливим та не менш визначальним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в процесі антикризового управління підприємством, окрім оцінки факторів внутрішнього середовища, та визначення фінансових ризиків в його діяльності, є аналіз факторів зовнішнього середовища. З одного боку їх некерованість обмежує дієвість заходів антикризового управління, з іншого – обізнаність фахівці з цього питання дозволяє запускати процеси прилаштування, адаптації або попередження їх впливу на стан підприємства. Одним з інструментів, що дозволяють систематизувати фактори зовнішнього середовища, є PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) - це інструмент стратегічного аналізу, призначений для виявлення: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [29]. Результати проведення PEST-аналізу для харчової галузі доцільно навести у вигляді табл. 4.10.

Таблиця 4.10

PEST- аналіз харчової галузі України

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Нестабільна політична ситуація	0,1	1	0,1	1. Показники розвитку економіки	0,1	3	0,3
2. Зміни в податковому законодавстві	0,2	2	0,4	2. Облікова ставка НБУ, вартість капіталу для підприємств галузі	0,1	3	0,3

Закінчення табл. 4.10

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Ескалація бойових дій на Сході, що супроводжується втратою виробничих потужностей та ринків збуту	0,2	4	0,8	3. Рівень інфляції	0,3	2	0,6
4. Державна політика підтримки галузі	0,1	2	0,2	4. Коливання цін на ресурси та енергоносії	0,25	3	0,75
5. Не приведення українського законодавства у відповідність до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом з іншою	0,2	3	0,6	5. Наявність платоспроможного попиту на продукцію підприємств галузі	0,15	3	0,45
6. Погіршення економічних відносин вітчизняних підприємств зі споживачами та постачальниками в Російській Федерації	0,2	3	0,6	6. Наявність кваліфікованої робочої сили в галузі	0,1	3	0,3
Всього	1	15	2,7	Всього	1	17	2,7
Соціальні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Зменшення чисельності населення	0,2	2	0,4	1. Впровадження нової техніки та технологій	0,2	2	0,4
2. Реалізація заходів соціально-відповідального маркетингу	0,15	4	0,6	2. Інноваційна активність підприємств галузі	0,2	2	0,4
3. Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	0,2	2	0,4	3. Привабливий дизайн упакування продукції	0,1	3	0,3
4. Зростання популярності здорового харчування	0,3	3	0,9	4. Оновлення та розширення асортименту продукції для кожної групи споживачів	0,3	3	0,9
5. Зменшення доходів споживачів	0,15	2	0,3	5. Здатність конкурувати з іноземними виробниками за якістю продукції	0,2	3	0,6
Всього	1	13	2,6	Всього	1	13	2,6

Після цього проводиться визначення груп факторів за рівнем впливу (табл. 4.11), в результаті чого стає можливим оцінити вплив кожної групи

факторів на загальний стан галузі та систематизувати чинники, в залежності від того, наскільки значним є їх вплив на розвиток галузі. Отримали, що найбільший вплив справляють політичні та технологічні чинники, це можна пояснити тим, що нестабільність політичної ситуації в країні дуже сильно відбивається на стані підприємств харчової галузі.

Таблиця 4.11

Групи факторів PEST-аналізу за рівнем впливу

Група факторів	Сумарна оцінка	Місце за фактором впливу
Політичні (P)	2,7	1
Економічні (E)	2,7	2
Соціальні (S)	2,6	3
Технологічні (T)	2,6	4

В результаті проведеного PEST-аналізу для галузі, можна відзначити, що реалізація стратегічного розвитку залежить від усіх груп факторів, оскільки є інтегрованою системою в структурі цілісної економічної системи – держави.

Харчова галузь визначається життєвонеобхідною сферою, яка залежить в рівній мірі від всіх груп показників. За інтегральними оцінками впливу факторів доцільно виокремити політичні та економічні. Саме вони створюють, на сьогодні, найбільші перешкоди у розвитку галузі, але при цьому і з урахуванням змін можуть стати рушійною силою їх розвитку. Не на багато, але меншу силу впливу, за результатами аналізу, чинять соціальні та технологічні фактори.

Якщо політичним факторам достатньо складно надати кількісну оцінку впливу на стан підприємства, то визначати, прогнозувати і закладати в основу впровадження стратегічного антикризового управління підприємством вкрай важливо та необхідно.

Факторно-аналітичний підхід ґрунтується на уявленні про комплексний характер досліджуваного явища, що виявляється, у взаємозв'язках між окремими його ознаками. Основною метою факторного аналізу є об'єднання великої кількості показників, ознак, якими характеризується економічний процес або об'єкт, в меншу кількість штучно побудованих на їх основі факторів, щоб отримана в результаті система факторів була найбільш зручна з точки зору змістовної інтерпретації. Саме узагальнені місткі

характеристики називаються факторами [43]. Вхідною інформацією для застосування факторного аналізу є нормалізовані значення показників функціонування харчової галузі та їх впливу на стану антикризового управління підприємством. Обробка вхідної інформації відбувається з використанням програмного забезпечення «Statistica» за допомогою модуля факторного аналізу.

Табл. 4.12 містить вхідні дані для вирішення завдання оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на стан антикризового управління підприємств харчової галузі. В якості початкових даних для факторного аналізу використовуються зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства та оцінку його стану антикризового управління: обсяг реалізованої промислової продукції, ВВП на душу населення, капітальні інвестиції, індекс споживчих цін, прямі інвестиції в Україну, прямі інвестиції з України та середньомісячна заробітна плата штатних працівників в галузі виробництва харчових продуктів та напоїв.

Наступний етап факторного аналізу – оцінка рівня інформативності головних компонент. Оптимальна кількість факторів визначається за двома критеріями: критерій Кайзера та критерій Кетела. Відповідно до критерію Кайзера обирається кількість факторів для яких власне значення становить більше 1, тобто якщо фактор не виділяє дисперсію, що рівна дисперсії однієї змінної, то даний фактор не враховується [81]. Даний критерій є одним із найпоширеніших і найбільш точно виділяє оптимальну кількість факторів. Проте він має і свої недоліки, одним з яких є суб'єктивність обраних фінансових показників, іншим недоліком є те, що згідно даного критерію може бути виділено занадто мало факторів на відміну від критерію Кетелла, який може виділити забагато факторів, які втрачають свою значимість.

Факторний аналіз проведено на основі всіх перерахованих показників. Обрано метод обробки даних – метод головних компонент

Метод головних компонент (Principal components) – дозволяє виділити компоненти, працюючи з первісної матрицею кореляцій [43]. Верхня частина вікна Define Method of Factor Extraction (Визначити метод виділення чинників), зображеного на рис. 2.1, є інформаційною. Вона містить дані про вибраний метод обробки пропущених значень – Casewise, кількість оброблених спостережень – 11, кількість спостережень, придатних для подальших обчислень – 11. Кореляційна матриця обчислена для 8 змінних.

Таблиця 4.12

Вхідні дані для вирішення завдання оцінки факторів зовнішнього середовища на стан антикризового управління підприємств харчової галузі

Показники	Роки										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	187522	216454	245870	253439	302392	398023	462419	548378	589855	616167	668062
ВВП на душу населення, грн.	24798	29980	29980	33965	36904	46413	55899	70210	84192	94661	100092
Капітальні інвестиції, млн. грн.	8178,6	11772,4	13880,3	15266,1	13664,7	14404,7	18900,5	19324,6	30747,0	30822,8	32363,9
Індекс споживчих цін, %	109,4	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7
Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України, млн дол. США	1909,9	1976,9	2194,2	3040,6	3228,0	1312,3	1351,6	1340,5	1366,9	1444,3	1398,5
Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України, млн. дол. США	58,8	62,4	63,0	69,2	77,8	59,3	48,8	55,8	51,8	50,9	24,0
Індекси цін виробників продукції	118	115,6	104,7	104,0	115,6	142,5	115,6	115,2	109,6	104	109,2
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників галузі, грн	2145,0	2554,0	2896,0	3117,0	3337,0	4184,0	5182,0	6756,1	8337,6	9986,0	10761,0

Визначено, який із факторів найбільш значимий. Для цього було використано аналіз власних значень факторів. Вікно результатів власних значень, зображено на рис. 4.1.

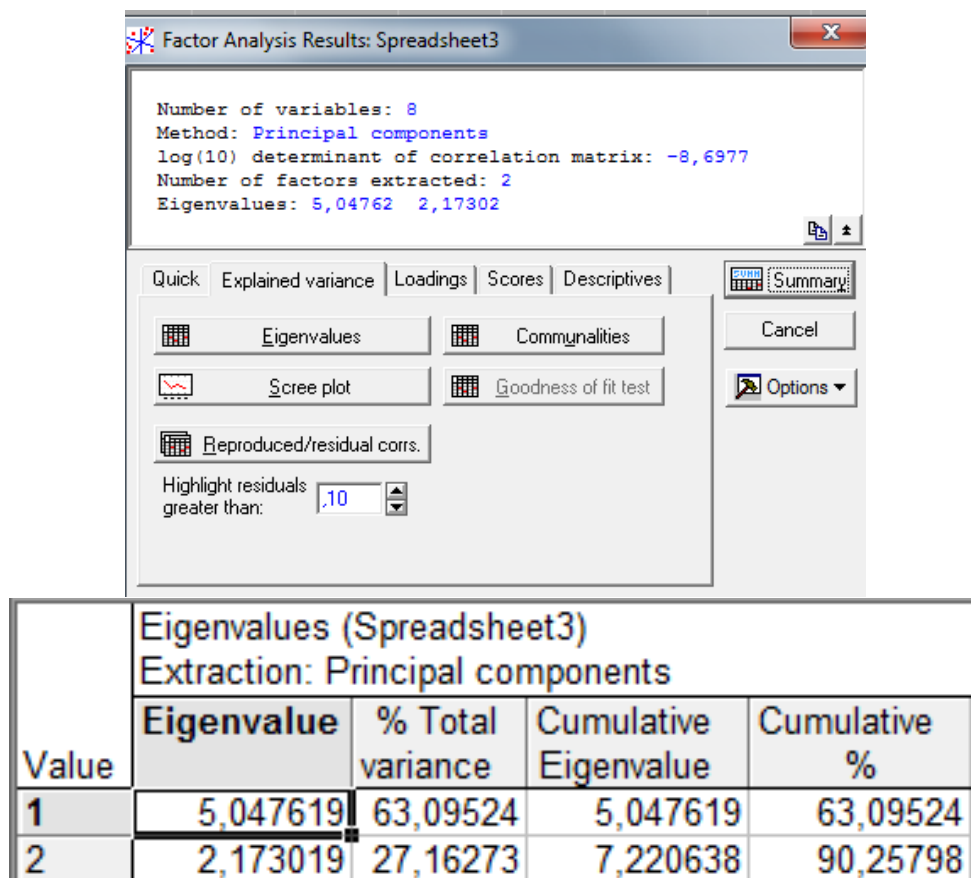


Рис. 4.1. Вікно результатів власних значень чинників формування стану антикризового управління підприємством

У стовпчику (Eigenvalue) наведено дисперсії кожного фактора, а в стовпчику (% total variance) – відсоток від загальної дисперсії для кожного фактора. Вікно результатів власних значень показує відсортовані за спаданням величини власних значень, відносний внесок кожної компоненти у сумарну дисперсію і накопичувальний відносний внесок [81, с. 39]. Кожен фактор включає більше одного показника, тобто здійснено редукцію даних і кожен показник включено у один із двох факторів. Перший фактор пояснює приблизно 63,09 % дисперсії, а другий фактор – 27,16 % дисперсії. Стовпчик «Cumulative Eigenvalue» містить накопичену або кумулятивну дисперсію виділених факторів, а стовпчик «Cumulative %» – накопичений відсоток загальної дисперсії [81, с. 39]. Для результату аналізу використовують перші головні компоненти, сумарний внесок у дисперсію яких перевищує 70 %,

тобто для цілей оцінювання стану антикризового фінансового управління підприємства доцільно враховувати 2 компоненти, сумарний внесок яких складає 90,25 %. Отже, можемо зробити висновок про високу якість факторного аналізу, так як сукупно фактори пояснюють 90,25 % дисперсії, причому перша головна компонента пояснює 63,09 % загальної дисперсії, а друга – 27,16 % .Це означає, що 9,75 % дисперсії даних припадає на інші не враховані фактори. Побудовано таблицю факторних навантажень (рис. 4.2), де рядки – це змінні, а стовпці – виділені компоненти.

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (Spr Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)	
	Factor 1	Factor 2
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	0,966616	0,098380
ВВП на душу населення, грн.	0,984247	-0,016629
Капітальні інвестиції, млн. грн.	0,953350	-0,165856
Індекс споживчих цін, %	-0,065988	0,967430
Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України, млн дол. США	-0,694446	-0,525598
Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України, млн. дол. США	-0,852457	-0,073749
Індекси цін виробників продукції	-0,235621	0,956190
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників галузі, грн	0,983283	-0,060348
Expl.Var	5,047619	2,173019
Prp.Totl	0,630952	0,271627

Рис. 4.2. Вікно результатів факторних навантажень чинників визначення стану антикризового управління підприємством

У даній таблиці факторам відповідають стовпці, а змінним – рядки і для кожного фактора вказується навантаження кожної вихідної змінної, яка показує відносну величину проекції змінної на факторну координатну вісь [43]. Факторні навантаження можуть інтерпретуватися як кореляції між відповідними змінними і чинниками – чим вище навантаження за модулем, тим більше близькість фактора до початкової змінної; та вони становлять найбільш важливу інформацію для інтерпретації отриманих факторів [35]. Факторні навантаження дають найбільш важливу інформацію для інтерпретації отриманих компонент [81].

Вікно результатів на рис. 4.2 на підставі критерію Кайзера дає можливість стверджувати, що для подальшого дослідження слід враховувати дві ключових компоненти, оскільки їх власне значення (5,04; 2,17) є більшим за 1 – мінімального значення головної компоненти. Елементи матриці

факторних навантажень характеризують щільність зв'язку між чинниками впливу на стан антикризового управління підприємств харчової галузі та головними компонентами. Значення факторних навантажень підсвічуються на екрані. Отже, результати факторного аналізу дають змогу виділити два фактора. До першого входять: обсяг реалізованої промислової продукції, ВВП на душу населення, капітальні інвестиції, прямі інвестиції з України та середньомісячна заробітна плата штатних працівників в галузі виробництва харчових продуктів та напоїв. До другого – індекс споживчих цін та індекс цін виробників продукції. Таким чином, можна стверджувати, що перший фактор – чинники, що характеризують показники розвитку економіки даної галузі, другий – фактор аналітичного забезпечення прогнозування і управління процесами ціноутворення. Відповідно до критерію Кеттела побудовано графік «кам'яного осипу» [71]. На графіку в порядку спадання зображено власні значення кожного виділеного фактора (рис. 4.3).

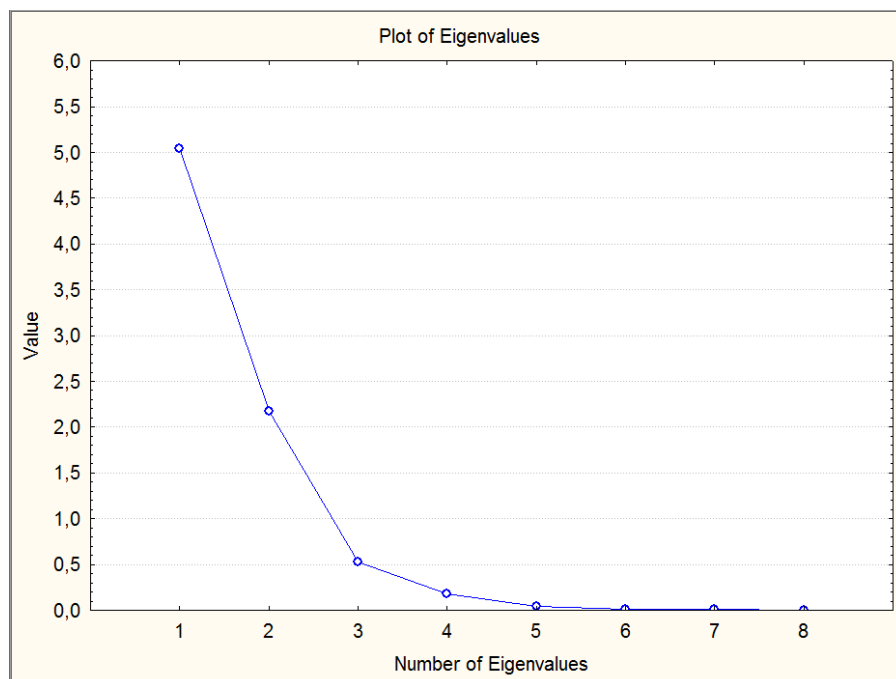


Рис. 4.3. Графік «кам'янистого осипу»

Кеттел Р. Б. запропонував знайти таке місце на графіку, де зменшення власних значень зліва направо максимально сповільнюється [35]. Як показує графік, оптимальна кількість факторів – 2, оскільки саме при цій кількості факторів графік власних чисел починає згладжуватися в напрямку правої, пологої частини, зменшення значень максимально сповільнюється.

Для інтерпретації отриманих головних компонент значення факторних навантажень мають виявляти закономірності [81, с. 42]. Факторні навантаження повинні об'єднувати змінні у групи, для яких коефіцієнти кореляції з факторами приймають більші значення по одній групі і менші по іншій. Зручним способом інтерпретації отриманих результатів є графічне представлення. В цьому випадку фактори стають осями координат, а змінні розглядаються як точки, координати яких задані значеннями факторних навантажень, як це показано на рис. 4.4.

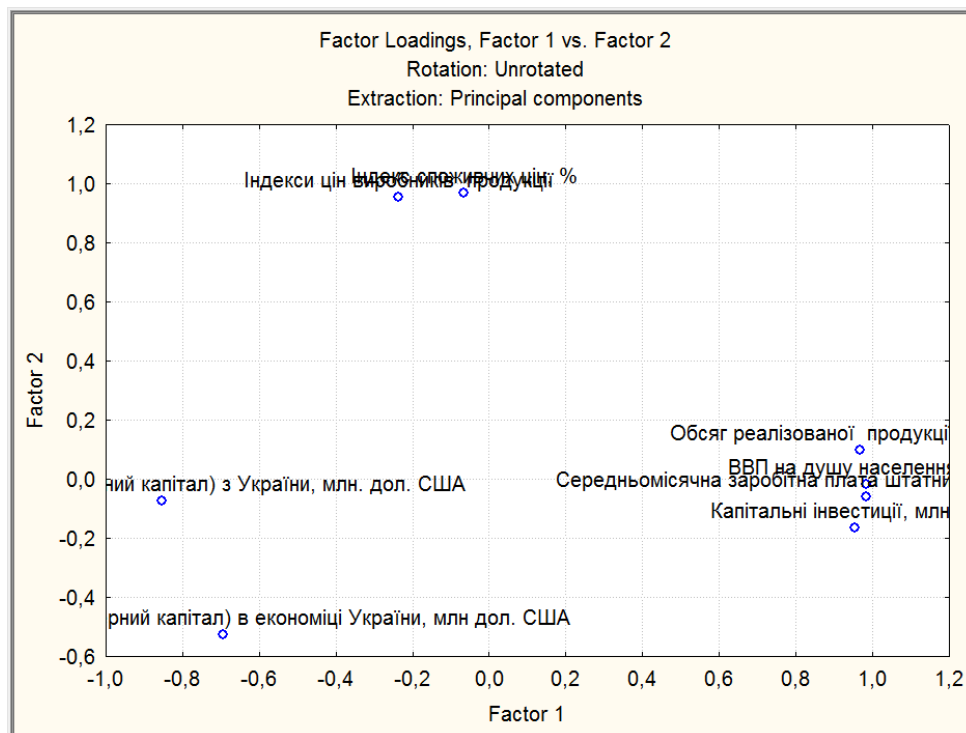


Рис. 4.4. Двовимірний графік факторних навантажень

Видно, що перший фактор є комбінацією змінних, пов'язаних з макроекономічними чинниками розвитку, тоді як другий фактор відображає комбінацію змінних, пов'язаних з політикою ціноутворення підприємств цієї галузі.

Таким чином, за результатами проведеного факторного аналізу, визначено, що для підприємств галузі виробництва харчових продуктів та напоїв визначальними факторами макrorівня є чинники розвитку економіки даної галузі та фактор аналітичного забезпечення прогнозування і управління процесами ціноутворення. Значний відсоток пояснювальної мінливості та

високі навантаження зазначених факторів свідчать, що для аналізованих підприємств харчової галузі першочерговими заходами забезпечення належного рівня стану антикризового управління є сприятлива кон'юнктура ринку та високий рівень попиту на продукцію забезпечений шляхом корегування цінової політики підприємств галузі.

4.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Стійкий розвиток харчового підприємства є процесом постійних змін й переходу стабільного до динамічного стану структури, який реалізується як шляхом еволюційних змін, так і змін революційного характеру.

Втім, суб'єкт господарювання в будь-який момент невизначеності й ризику характеризується чітко визначеною структурою, тобто стабільністю, та адаптацією, тобто – динамікою, а тому не втілює процес постійної трансформації. Підприємство є стабільною статичною або динамічною системою, а структурне трансформування підприємства є переходом від існуючого виду стабільності й структури до більш ефективного стану.

Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін цілей, завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Це можливо реалізувати лише за умови залучення суттєвих інвестиційних з високим ризиком і відкладеною у часі ефективністю. Втім, часто це не є необхідним підприємству. Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової галузі. Кількість і розмаїтість цілей під час вирішення складних завдань дуже багато. Для їх систематизації використовують «дерево цілей» (рис. 4.5).

Ключова мета фінансової стратегії – забезпечити підприємству фінансову рівновагу, стійкість і конкурентоспроможність за рахунок дослідження можливості безперервного зростаючого руху фінансових ресурсів від виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності. Як вказувалось раніше, саме рівень фінансової рівноваги підприємства стаю запорукою ефективності відтворення процесу його антикризового управління.

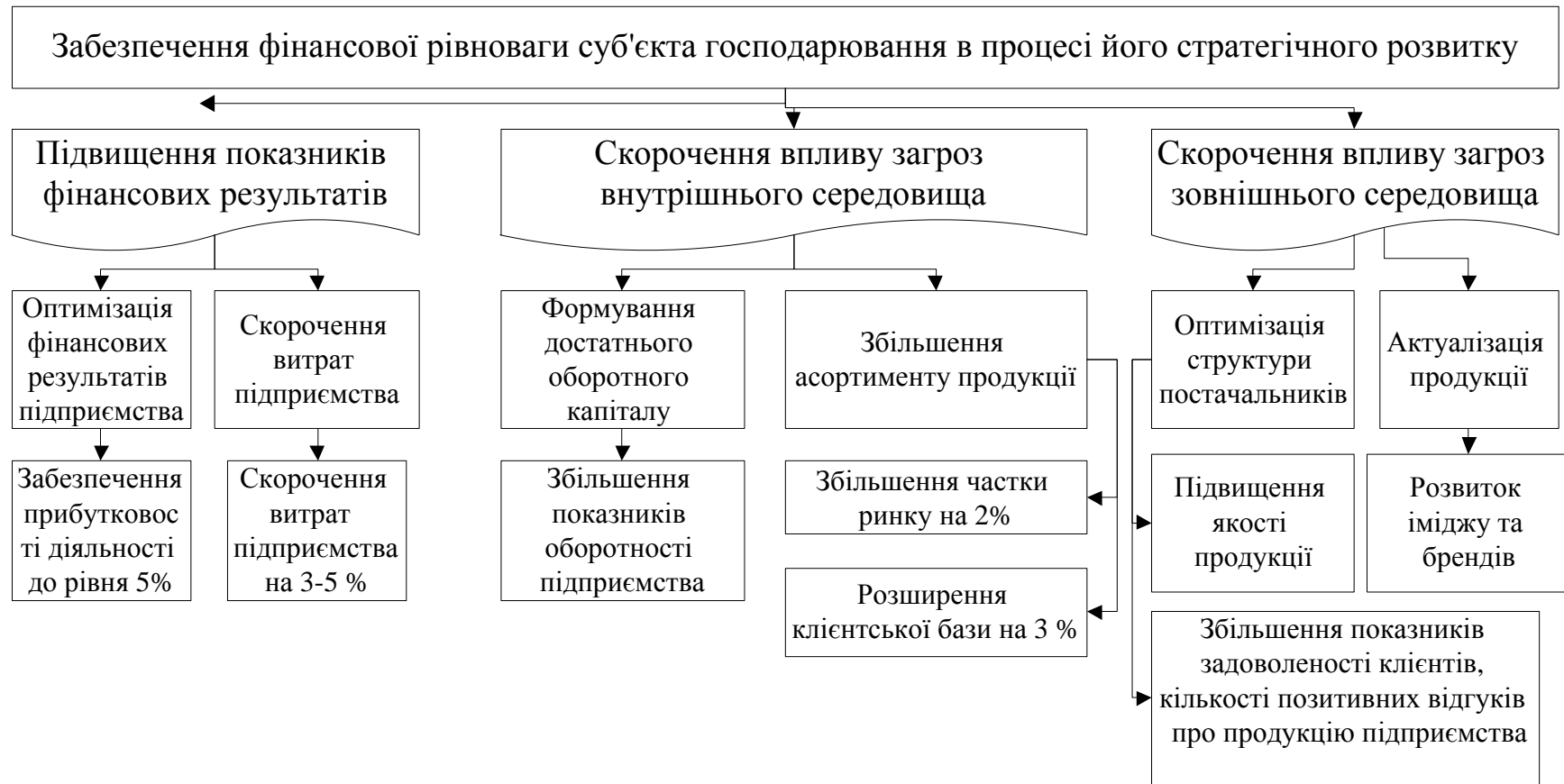


Рис. 4.5. «Дерево цілей» ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Другий рівень – генеральна стратегічна фінансова мета конкретизується з урахуванням завдань фінансового розвитку підприємства, а саме система цілей другого рівня повинна забезпечити конкурентоспроможність товару, формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів, рентабельне використання власного капіталу.

На третьому рівні конкретизуються цілі другого рівня, а саме будується система цілей, спрямована на управління виробничою діяльністю і фінансовим станом підприємства, оптимізацію структури активів, а також ціни і якості товару; мотивація працівників у вигляді їхньої участі у процесі визначення мети.

Четвертий рівень – містить систему цілей спрямовану на оптимізацію рентабельності реалізації, оборотності активів, структури капіталу і дивідендної політики, ефективність визначається за критерієм фінансових ризиків і межами їх відхилень (ризик ефективності фінансової діяльності, ліквідності, фінансової стійкості, дивідендної політики). Після визначення кінцевого набору цілей здійснюється перехід до етапу розробки варіантів досягнення головної стратегічної мети.

Досягнення головної стратегічної мети управління підприємством, не можливе без визначення переваг та недоліків його функціонування. Дієвим інструментом стратегічного аналізу та візуалізації його результатів є метод SWOT-аналізу.

Результати проведення поглибленого SWOT-аналізу ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» представлені у табл. 4.13.

Після проведення SWOT-аналізу було виділено наступні ключові позиції серед усіх 4 аспектів.

1. Сильні сторони. Найголовнішими перевагами підприємства були виділені високий рівень виробничих потужностей, бо це дає змогу нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції у майбутньому; відповідність якості продукції державним стандартам, бо це є підтвердженням дотримання «правил гри» з боку підприємства; наявність ефективної логістичної системи та енергозберігаючих технологій, бо вони є одним з ключових інструментів у питання оптимізації витрат.

2. Слабкі сторони. Найбільш проблемними місцями підприємства було виділено зростання цін на сировину, бо це здійснює суттєвий вплив на об'єм витрат та вартість кінцевого продукту; високий рівень зносу основних

засобів, через який підприємство буде вимушене залучати додаткові кошти на їх оновлення, а також зростання залізничних тарифів може негативно вплинути на собівартість готової продукції.

Таблиця 4.13

Поглиблений SWOT-аналіз ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень виробничих потужностей; 2. Наявність добре злагодженої систему збуту продукції; 3. Використання класичної технології виробництва пива. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання витрат на сировину; 2. Нестабільність позицій на ринку в галузі по країні в цілому; 3. Зростання залізничних тарифів на перевезення пива
МОЖЛИВОСТІ:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Випуск нового продукту за рахунок резервів виробничої потужності; 2. Вихід на нові ринки за рахунок репутації власних провідних торговельних марок; 3. Удосконалення технології виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація витрат на сировину за рахунок укладання договорів на більш вигідних умовах; 2. Збільшення долі ринку за рахунок виходу на нові територіальні ринки та поглинання компанії Efes.
ЗАГРОЗИ:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання конкурентної переваги завдяки розвитку іміджу інших торговельних марок. 2. Запобігання змінам у смаках за рахунок широкого асортименту пропозиції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення основних засобів підприємства з метою підтримки конкурентоспроможності

3. Можливості. Серед можливостей варто відзначити інвестиційну привабливість галузі в цілому, адже за умови вкладання коштів у виробництво пива взагалі зокрема в Україні збільшиться і кількість сировини, яке необхідно буде направляти на заводи; також було виділено попит на широкий асортимент пивної продукції, що дає змогу виводити на ринок нові види товарів.

4. Загрози. Серед головних загроз було виділено політичну нестабільність в середині держави (даний аспект завжди буде негативно впливати на будь-яку сферу господарської діяльності); також було обрано, в якості однієї з найголовніших загроз, наявність потужних стратегічних конкурентів, які можуть завоювати прихильність споживачів підприємства.

Проведення поглибленого SWOT-аналізу виявило перспективні шляхи подальшого розвитку підприємства. Була запропонована низка заходів, зазначених вище, головною метою яких є збільшення кількості споживачів продукції та оновлення основних засобів, що у свою чергу дозволить підприємству отримати додаткові конкурентні переваги у кризовий період.

Сьогодні пивоварня є одним з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь перспективною, так як пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом. Водночас, для поліпшення існуючого стану, підприємству необхідно розширювати асортимент пивних виробів, зокрема шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та крафтових марок пива для торговельних мереж. Впровадження зазначених заходів дасть можливість пивоварам збільшити свою частку на вітчизняному ринку на 1- 2%.

Ще одним інструментом, який надає можливості визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства є використання матриці фінансових стратегій Франсона-Романе.

Матриця фінансових стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії, планувати майбутнє його положення, цілеспрямовано змінюючи найбільш важливі показники діяльності підприємства та знижуючи рівень фінансового ризику.

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона і І. Романе ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) [33].

Результат господарської діяльності розраховують за формулою:

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} + \text{ЗПМ}, \quad (4.3)$$

де БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;

$\Delta\text{ФЕП}$ – зміни фінансово-експлуатаційних потреб;

ВІ – виробничі інвестиції;

ЗПМ – звичайний продажів майна.

Результат господарської діяльності з економічного погляду може бути визначений як сума грошових коштів підприємства після фінансування. Результат господарської діяльності свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком.

Результат фінансової діяльності розраховують за формулою:

$$\text{РФД} = \Delta\text{ПК} - \text{В} - \text{ПНП} - (\text{Д} + \text{ДВФД}), \quad (4.4)$$

де $\Delta\text{ПК}$ – зміна позикових коштів;

В – відсотки, вартість фінансування;

ПНП – податок на прибуток;

Д – дивіденди;

ДВФД – інші доходи і витрати фінансової діяльності.

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства. За його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків. Вирішальне значення для визначення знаку результатів фінансової діяльності має знак зміни позикових коштів [34].

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства розраховують за формулою:

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}. \quad (4.5)$$

Результат фінансово-господарської діяльності показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності підприємства. Негативні значення результату фінансово-господарської діяльності протягом тривалого періоду може призвести до банкрутства підприємства.

На основі значень описаних показників здійснюється позиціонування підприємства у матриці фінансових стратегій Франсона-Романе, вигляд якої наведено в табл. 4.14.

Оцінку стратегічної діяльності та напрямів її змін здійснено за результатами аналізу фінансової звітності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА за 2018-2020 рр.

Таблиця 4.14

Матриця фінансових стратегій Франсона-Романе

Показники	РФД < 0 (гальмування)	РФД → 0 (стабілізація)	РФД > 0 (зростання)
РГД > 0 (повільне зростання)	1. Батько сімейства РФГД → 0	4. Рантьє РФГД > 0	6. Материнське товариство РФГД >> 0
РГД → 0 (оптимальне зростання)	7. Епізодичний дефіцит РФГД < 0	2. Стійка рівновага РФГД → 0	5. Атака РФГД > 0
РГД < 0 (форсоване зростання)	9. Кризовий стан РФГД << 0	8. Дилема РФГД < 0	3. Хитка рівновага РФГД → 0

У табл. 4.15 представлено результати розрахунку показників матриці фінансових стратегій Ж. Франсона і І. Романе для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2018-2020 рр.

Таблиця 4.15

Результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Результат господарської діяльності	1615495	1016670	1911447
Результат фінансової діяльності	-211385	856204	116927
Результат фінансово-господарської діяльності	1404110	1872874	2028374
Логічне значення РГД	РГД>0	РГД>0	РГД>0
Логічне значення РФД	РФД<0	РФД>0	РФД>0
Номер квадранта	4	6	6

Аналіз показників табл. 4.15 вказує на те, що станом на 2018 р. стратегічна діяльність ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» відповідає 4 квадранту матриці Франсона-Романе, а саме «Рантьє». Відповідно до цієї позиції у розпорядженні підприємства були вільні кошти для реалізації проектів при використанні позикового капіталу. В даному положенні підприємство задовольняється висланими фінансовими ресурсами для фінансування діяльності, що забезпечує

стан його фінансової рівноваги підприємства з мінімальним рівнем втрати його ліквідності. З іншої позиції, обмеженість використання зовнішніх джерел фінансування підприємства не сприяє реалізації фінансового потенціалу підприємства та можливостей нарощення виробничих потужностей для подальшого розвитку підприємства.

В період 2019-2020 рр. за станом фінансової позиції ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» перемістився до квадранту 6 «Материнське товариство», що вказує на реалізацію стратегії забезпечення успішності роботи компанії.

Вважаємо за доцільне вказати, що високій позиції підприємства в матриці фінансових стратегій сприяла політика стабілізації стадії його фінансового розвитку за попередні періоди. Активні дії щодо нарощення бази фінансових ресурсів, також за рахунок можливостей використання позикового капіталу, що відбулось у 2019-2020 рр., призвело до переходу у фазу стрімкого зростання. Відповідний «ривок» позначився на зміні стану фінансової рівноваги підприємства в поточному стані, але в стратегічному плані забезпечив реалізацію можливостей його модернізації та технологічного оснащення. За даними балансу підприємства у 2020 р. збільшилась стаття вартості основних засобів, скоротилась вартість незавершених капітальних інвестицій. Сприяє економічному зростанню діяльності підприємства і налагоджена система управління фінансовими ризиками. За результатами надання кількісної оцінки фінансовому ризику, його значення не виходило за межі допустимого за аналізований період, що дозволяє керівництву підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність антикризового управління у разі настання негативних результатів у фінансових та ділових ситуаціях та підтримує його фінансову безпеку.

Таким чином, проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства харчової галузі, якісної та кількісної оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління та його позиціонування в матриці фінансових стратегій дозволило розробити стратегічну карту (рис. 4.6).

Визначенні параметри сталості функціонування підприємства при достатньо ефективному рівні системи управління ризиками є інструментами забезпечення подальшого розвитку, адже загрози зовнішнього середовища, що проявляються внаслідок пандемії COVID-19, продовжують негативно впливати на всі сфери життєдіяльності.

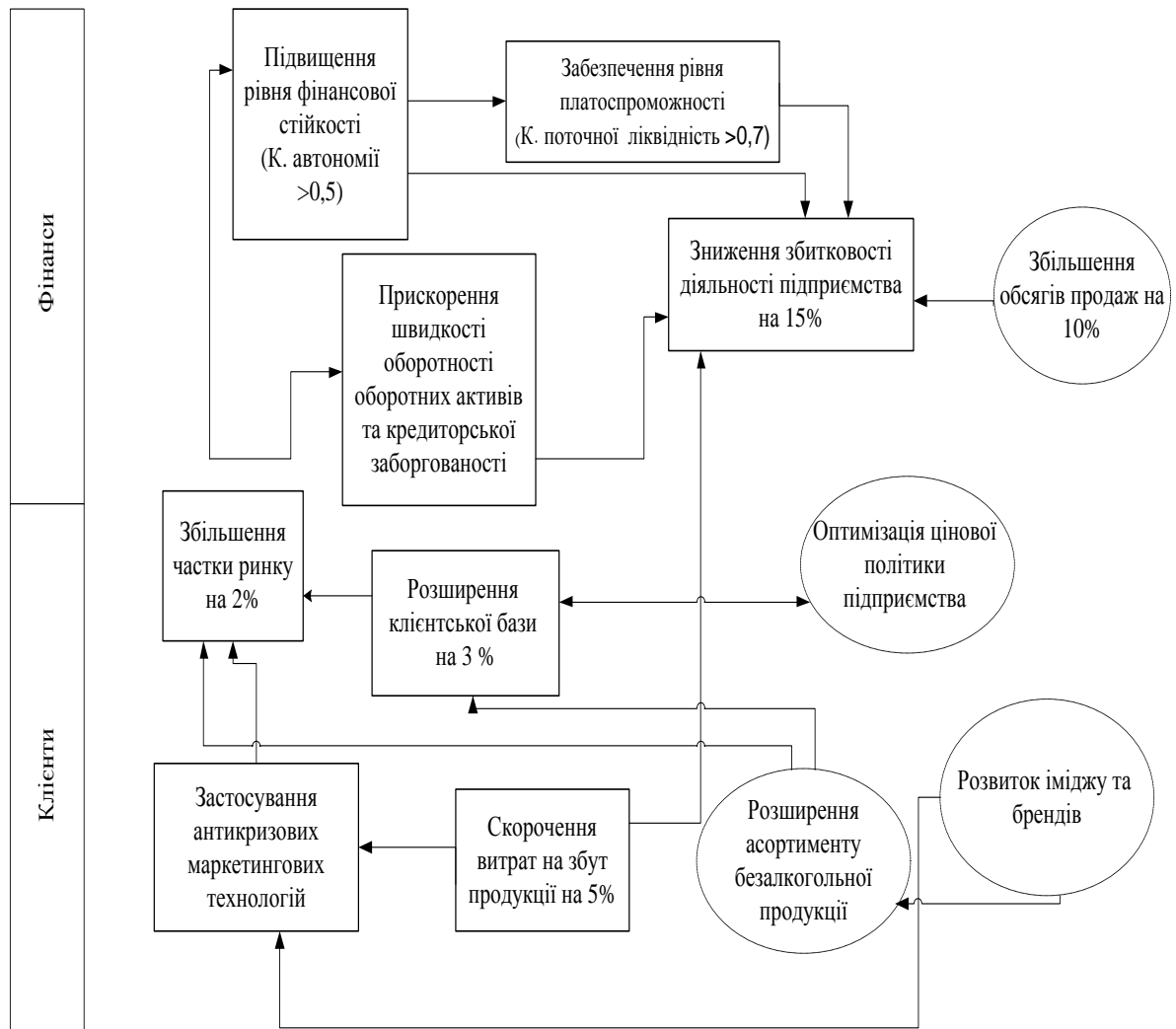


Рис. 4.6. Стратегічна карта ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

В результаті проведення факторного аналізу зовнішнього середовища, доведено, що покращення загального макроекономічного стану економіки, відповідно, має позитивно позначитися і на результатах функціонування підприємств харчової галузі. Наразі, ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» повинне дотримуватись політики стабілізації фінансового стану, і використовувати наявні резерви для стабільного функціонування в обмежених, карантинних умовах. Тому не зважаючи, на те, що можливими напрямками змін у позиціонуванні в матриці фінансових стратегій ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є перехід до квадрантів 4 або 5 [19], рекомендуємо забезпечити результати фінансової-господарської діяльності, які б відповідали 4 квадранту матриці фінансових стратегій.

За такої позиції діяльність підприємства відповідатиме вимогам її стабільності та збереження можливостей для подальшого розвитку в результаті подолання кризи, що виникла на тлі пандемії. При дотриманні цієї позиції у підприємства є ще резерв використання політики фінансування діяльності підприємства за рахунок також і зовнішніх джерел, без відповідної значної втрати ліквідності та значного зростання рівня фінансового ризику.

Методичний підхід до оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємств дозволи не лише надати їх кількісну оцінку, а й визначити його фінансовий потенціал, який наявний в сфері забезпечення ліквідності та ділової активності підприємства. Тому, саме ці резерви можуть, наразі, найефективніше бути задіяні для забезпечення зменшення збитковості діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» в короткостроковій перспективі. В стратегічному плані перспективним є забезпечення прибутковості на рівні 5% за рахунок проведення ефективної політики ціноутворення, розширення клієнтської бази через розширення асортименту безалкогольної продукції та підвищення їх якості.

Рекомендацією для керівництва підприємства є необхідність звернути увагу на свою цінову політику та збалансувати адекватність грошових потоків: посилити контроль за станом дебіторської заборгованості за рівнем та асортиментом запасів та часом їх продажу.

Також слід звернути увагу на формування витрат, пов'язаних із збільшенням рентабельності продажів, вирішення проблем активізації платежів за кредиторською заборгованістю (за товари), що дає можливість вести більш стійку діяльність та платити постачальникам вчасно.

Розгляд стратегічної карти як структурного компоненту процесу антикризового управління підприємства сприяє реалізації стратегії підприємства в галузі забезпечення оптимального рівня його фінансової безпеки, забезпечує керівництво якісною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є інструментом забезпечення виконання довгострокової стратегії підприємства. Перевагою запропонованої моделі є її гнучкою, в залежності від змін у зовнішньому середовищі керівництво компанії може вдосконалювати тактику досягання стратегічних її цілей.

Висновки до розділу 4

В четвертому розділі було представлено методичний підхід щодо оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємства. Запропонований авторами Угрімова І., Гріщенко А. та апробований на результатах діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» доведено, що наявність якісного та кількісного аналітичного забезпечення прийняття рішень на основі визначеного рівня фінансового ризику дозволяє керівництву компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність антикризового управління у разі настання негативних результатів у фінансовому стані та діловій його активності.

Перевагою цього методу, слід також відмітити комплексний підхід до оцінювання як рівня прояву фінансових ризиків в діяльності підприємства, так і фінансового потенціалу протидії їм на основі застосування інтегрального підходу. За результатами визначено, що ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за аналізований період демонстрував достатньо ефективну систему антикризового управління підприємства, що доведено значенням коефіцієнту фінансового ризику, які залишався в межах допустимого (від 0,13 у 2016 р. до 0,09 у 2020 р.). Не зважаючи, що показник фінансового ризику не перевищував значення 0,24, яке відповідає безризиковій діяльності, все ж таки визначаємо його як допустимий. Такий висновок, ґрунтується на виявлених проблемах у фінансовому стані ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», які виник через збитковість його діяльності. Невисокий рівень автономності також викликає загрози в забезпеченні стану фінансової безпеки. Потенціал ефективної системи антикризового управління забезпечується високою діловою активністю підприємства та рівнем його платоспроможності.

Аналіз внутрішньої середовища антикризового управління підприємства був доповнений результатами факторного аналізу зовнішнього середовища. З використанням методу головних компонент доведено, що найбільший вплив на стан функціонування підприємств харчової галузі чинять загальний макроекономічний стан економіки та процеси управління ціноутворенням підприємств галузі. До першого фактору ввійшли показники: обсяг реалізованої промислової продукції, ВВП на душу населення, капітальні інвестиції, прямі інвестиції з України та середньомісячна заробітна плата штатних працівників в

галузі виробництва харчових продуктів та напоїв.

З урахуванням результатів проведеного PEST-аналізу та визначених факторів дійшли висновку, що для підприємств харчової галузі першочерговими заходами забезпечення належного рівня стану антикризового управління є сприятлива кон'юнктура ринку та високий рівень попиту на продукцію забезпечений шляхом корегування цінової політики підприємств галузі.

Покращення загального макроекономічного стану економіки, вихід компаній із стану постійного стану загроз із зовнішнього середовища через наслідки пандемії COVID-19, відповідно, має позитивно позначитися і на результатах функціонування підприємств харчової галузі. Наявний потенціал ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», урахування умов прояву його сильних та слабких сторін, що визначенні за результатами використання методу SWOT-аналізу та оцінювання позиції підприємства в матриці фінансових стратегій дозволили окреслити стратегічні напрями його розвитку. Визначено, що станом на 2019-2020 рр. позиція ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» в матриці фінансових стратегій відповідала квадранту 6 «Материнське товариство». Високій позиції підприємства в матриці сприяла політика стабілізації стадії його фінансового розвитку за попередні періоди. Активні дії щодо нарощення бази фінансових ресурсів, також за рахунок можливостей використання позикового капіталу призвело до переходу у фазу стрімкого зростання. Відповідний «ривок» позначився на зміні стану фінансової рівноваги підприємства в поточному стані, але в стратегічному плані забезпечив реалізацію можливостей його модернізації та технологічного оснащення. При цьому, непрості умови функціонування підприємств в сучасних умовах, загрозливий стан впливу зовнішнього середовища, недостатня прибутковості діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та його фінансова нерівновага, доводять доцільність обрати стратегічними напрямками його розвитку не посилення можливості активної експансії (рух у напрямку квадранту 5 «Атака» в матриці фінансових стратегій), а забезпечити результати фінансової-господарської діяльності, які б відповідали квадранту 4 «Рантьє». Це забезпечить вимоги стабільності та збереження можливостей для подальшого розвитку підприємства в результаті подолання кризи, що виникла на тлі пандемії. При дотриманні цієї позиції у підприємства є ще резерв використання політики фінансування діяльності підприємства за рахунок також і зовнішніх джерел, без відповідної значної втрати ліквідності та значного зростання рівня фінансового ризику.

ВИСНОВОК

У магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання, що полягає в узагальненні теоретичних положень і розвитку методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію антикризового управління підприємством підприємствами харчової галузі. Окреслена мета дослідження розкрита та досягнута за рахунок вирішення наступних завдань.

Обґрунтовано економічний зміст та сутність антикризового управління підприємством. Визначено, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. За своїм змістом антикризове управління це система сукупність методів, прийомів та заходів розпізнавання, попередження та подолання кризових явищ на підприємстві. Цей процес є безперебійним, інструментами його реалізації адміністративні та фінансові. Доведена важливість фінансової підсистеми антикризового управління підприємством, яка полягає інструменти, якої є не лише інструментами усунення кризи, а й індикаторами її прояву.

Аналіз теоретичних засад антикризового управління, методів діагностики фінансової кризи та інструментарію, який використовується для стабілізації фінансового стану, дав змогу конкретизувати підхід до проведення антикризового управління підприємством, що забезпечує подальше його функціонування та розвиток.

Визначено, що відповідно до типу антикризового менеджменту та етапу перебування підприємства в кризовому стані, існують різні стратегії антикризового управління: попередження кризи, підготовки до її появи; вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахованого ризику; послідовного виведення з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Стан антикризового управління та стратегічних напрямів розвитку досліджено для підприємств харчової галузі. За результатами її макроекономічного аналізу встановлено, сучасний стан харчової промисловості України є досить складним. Це зумовлено багатьма факторами, зокрема, розгортанням у світі пандемії COVID-19, зниження ділової активності промислових підприємств та скорочення виробництва в усіх країнах, продовження торговельної агресії Росії, значна сировинна спрямованість українського експорту та суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішнього ринку збуту, а також застарілістю технологій і засобів виробництва. На тлі впливу перелічених факторів станом на 2020 р. обсяги виробництва знизились майже на 4 %, додатній фінансовий результат підприємств галузі знизився вдвічі у порівнянні з 2019 р. і склав 10329,1 млн грн., що викликано значним зростанням збиткових підприємств на 22 %. Харчова промисловість є однією з провідних бюджетоутворюючих галузей української економіки, яка забезпечує значну частину валютних надходжень завдяки розвиненому експортному потенціалу. Це підтверджують і дані аналізу експорту та імпорту галузі. В загальному розрізі за підсумками 2020 р. експорт товарів і послуг в країні по відношенню до 2019 р. скоротився на 4 682,4 млн дол., що у відносному виразі складає 1,7 %. При цьому харчова промисловість разом із продукцією агропромислового комплексу у 2020 р. збільшила темпи експорту продукції на 0,2 % (загальна сума експорту у 2020 р. склала 22179,4 млн дол), а в абсолютному вираженні приріст склав 35,2 млн дол. За підсумками 2020 р. імпорт товарів і послуг по відношенню до 2019 року зменшився на 7693,7 млн дол. Імпорт харчових продуктів разом із продукцією агропромислового комплексу навпаки збільшився на 13,3 % (загальна сума експорту у 2020 р. склала 3129,3 млн дол), а в абсолютному вираженні приріст склав 762,3 млн дол.

За результатами кластерного підприємств харчової галузі виявлено, що їх діяльності притаманні невисокий рівень автономності (залежності від зовнішніх джерел фінансування), відповідно, присутність фінансових ризиків діяльності, незабезпеченість власними оборотним коштами. Відповідно до масштабів діяльності самого підприємства, ці проблеми загострюються чи послаблюються. За результатами кластеризації виокремлено три кластери підприємств харчової галузі у 2020 р. Представником першого кластеру є ТОВ «Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!», що має

найбільший рівень прояву фінансових ризиків в своїй діяльності. До другого кластеру увійшли ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО», ПрАТ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР», ПрАТ «ОБОЛОНЬ, ПрАТ «ОПІЛЛЯ» та ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат» Радомишль» – з відносно фінансово стабільною діяльністю, що не потурбує впровадження активних заходів антикризового управління. Представником третього кластеру є ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» з порушеним станом фінансової стабільності. Оцінка ефективності антикризового управління підприємств харчової галузі.

Детальний аналіз стану діяльності ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» дозволив виявити відносно стабільний рівень платоспроможності підприємства, високу його ділову активність, але при цьому його структура капіталу, яка на 90 % складена з позикових коштів, відбивається порушенням стану фінансової стійкості та прибутковості діяльності підприємства. Тому з метою покращення фінансового стану досліджуваного підприємства необхідно, в першу чергу, оптимізувати структуру фінансових ресурсів, що дозволить підтримувати на необхідному рівні фінансову стійкість, забезпечить ефективність діяльності підприємства та його антикризового управління.

На сьогоднішній день, більшість підприємств процес антикризового управління зводять до аналізу та оцінки рівня його фінансової безпеки. Таким чином, задіюється лише деякі елементи механізму антикризового управління, а саме в частині діагностики. Обмежується цей процес і аналізом невеликої кількості інформаційно-аналітичної бази. Сучасні ж підходи управління підприємствами вимагають проведення майже щоденного збору, аналізу та оцінювання показників стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Існуюча модель антикризового управління підприємством за всіма її недоліками знайшла відображення в моделі AS-IS. З метою удосконалення процесу антикризового управління підприємством була запропонована модель TO-BE.

Процес антикризового управління підприємством пропонується посилити у напрямку визначення ефективності його управління на основі сучасного методичного інструментарію, а саме: кластерного та інтегрального аналізу, що дозволяє розробити організаційний план заходів забезпечення ефективності управління ним. Тому саме процес організаційного

проектування і аналіз процесу антикризового управління шляхом створення багаторівневої функціональної IDEF-моделі сприяє підвищенню ефективності управління ним.

Удосконалена модель антикризового управління підприємством передбачає, по-перше, надання рекомендацій з підвищення ефективності оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством. Використання методу факторного аналізу дозволило конкретизувати чинники зовнішнього середовища, адаптивні заходи відносно, якого сприятиме забезпеченню дотримання достатнього рівня фінансової стійкості підприємства. Застосування методів стратегічного аналізу на основі SWOT-аналізу та позиціонування підприємства в матриці фінансових стратегій спрямоване на визначення пріоритетних шляхів та заходів досягнення ефективності антикризового управління через забезпечення стабільності його функціонування.

Запропонований та апробований методичний підхід оцінки фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством доводить, що наявність якісного та кількісного аналітичної забезпечення прийняття рішень на основі визначеного рівня фінансового ризику дозволяє керівництву компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність антикризового управління у разі настання негативних результатів у фінансовому стані та діловій його активності. Факторний аналіз харчової галузі обґрунтовують доцільність ухвалених рішень з урахування стану зовнішнього середовища. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства забезпечується інструментами SWOT, PEST-аналізу, визначеною поточною позицією підприємства матриці фінансових стратегій та розробленням сценаріїв розвитку подій за встановлених раніше наявного потенціалу та резервів до подолання кризових явищ.

Враховуючи всі ці позиції для ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» стратегічним правильним пріоритетом розвитку є, не зважаючи на певні можливості проведення агресивної діяльності підприємства, дотримуватися позиції стабілізації фінансового стану та збереження можливостей для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. URL : https://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml.
2. Антикризисное управління підприємством : навч. посібн. З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
3. Ареф'єва О.В. Прохорова Ю.В. Антикризисное фінансове управління підприємством: монографія. Львів: УАД, 2011. 252 с.
4. Архітектоніка фінансів: методичне забезпечення в умовах цифрової економіки : монографія. І. В. Журавльова, М. В. Максимова, В. С. Хвостенко та ін. ; за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 201 с.
5. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунття реалізації системного підходу до антикризового управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/afanas.htm.
6. Ахновська І. О. Антикризисное управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
7. Балашов А. П. Антикризисное управление. Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН. 2010. 346 с.
8. Банкрутство і санація підприємства : теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.
9. Безменко Л. К. Модель кластерно-параметричного аналізу виробничої діяльності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1 (10). С. 10-17.
10. Бендарчук М. С., Ковальчук М. І. Бенчмаркінг – сучасний засіб покращення конкурентоспроможності взуття для молоді. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Tovar/2009_10/02.pdf.
11. Берест М. М. Статистичний аналіз процесів банкрутства в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 89-92.
12. Берест М. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2017. 163 с.

13. Берест М. М. Формування комплексу антикризових заходів суб'єкта господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 113-121.
14. Берест М. М., Тимошенко А. П. Критичний аналіз змісту економічної категорії «банкрутство». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 69-72.
15. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.
16. Благодетелева-Вовк С. Л. Про суть понять «економічний розвиток» та «економічне зростання». URL: <http://exsolver.narod.ru/Artical/Ecotheory/ecterms.html>.
17. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків. 2013. № 2/2(10). С. 18-22.
18. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. № 2. С. 64-68.
19. Бутиріна В.М., Верещаєва Г. А. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 177-182.
20. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. [2-е вид., виправл. і доп.]. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. 504 с.
21. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент та фінансовий інжиніринг бізнес-процесів : магістерський курс. Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф»^{ТМ}. 2013. 604 с.
22. Виклюк М. І., Пісний Б. М., Петлін І. В. Концептуальні засади формування механізму антикризового фінансового управління підприємством. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/69.pdf
23. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54-61.
24. Вудвуд В. В., Шевченко-Котенко Ю. О. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна економіка*. 2010. № 2. С. 236-239.
25. Гаврилюк О. О., Терещенко Ю. В. Харчова промисловість та агробізнес: вплив COVID-19. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/03/agri-business.html>

26. Гончар І. О. Інструменти антикризового менеджменту як фактор виживання ТНК. URL: <https://www.sworld.com.ua/konferm1/67.pdf>
27. Гордієнко П. Л., Дідковський Л. Г. Стратегічний аналіз : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2008. 478 с.
28. Гордієнко Т. В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf.
29. Горлицкая Н. В. Финансовая стратегия: финансовые технологии. *Финансовый директор*. 2015. № 11. С. 74-79.
30. Давиденко Н. М. Антикризове управління в бурякоцукровому підкомплексі АПК. *Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні*. 2004. № 6. С. 141-148.
31. Дейніс Л. М., Фучеджи В. І. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 41(2). С. 49-53.
32. Дробишева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствам. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_47/st_47_24.pdf.
33. Дуб Б. С., Педько А. Б. Особливості формування фінансової стратегії компанії з використанням матриці Франсона-Романе. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. Економічні науки*. 2014. №7. С. 275-283.
34. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 207 с.
35. Захарченко С. В. Детермінанти конкурентоспроможності регіонів України. *Економіка і прогнозування. Науково-аналітичний журнал*. Київ. 2015. № 3. С. 135-144.
36. Іванова Н. Ю., Соколова Н. М. Концептуальний підхід до проведення антикризового моніторингу підприємства. *Наукові записки*. 2005. № 44. С. 85-88.
37. Іванюк У. В. Теоретичні засади формування фінансових стратегій. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(1). С. 73–83.
38. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 288 с.
39. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2020 році. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk->

[UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-88526eb71c3&tag = Tendentsii Eksportu Infografika-eksport.](https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-88526eb71c3&tag=Tendentsii%20Eksportu%20Infografika-eksport)

40. Інфографіка щодо загальних підсумків імпорту товарів і послуг України у 2020 році. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7e82c6e6-e65b-44ae-8a9a-48b6851f6d47&tag=Infografika-import>.

41. Капітанець Ю. О. Формування моделі антикризового управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 4. С. 58-63.

42. Квасницька Р. С., Кордонець І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 130-134.

43. Климчук В. О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. Київ: Компанія «СОЦИС», 2006. №8. С.43-48.

44. Коваленко О. В. Антикризове управління – запорука стабільності роботи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 65-68.

45. Козачок І. А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2011. № 47. С. 277-283.

46. Копка М. В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління розвитком*. 2010. № 21. С. 164-166.

47. Кушнірук В. С., Сирцева С. В., Самойленко Ю. В. Тенденції розвитку промислового виробництва харчових продуктів: регіональний аспект. *Modern Economics*. 2020. №19. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/trends-in-the-development-of/>.

48. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.

49. Ліпич Л. Г., Гадзевич Л. Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 36. С. 472-475.

50. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3 С. 113-114.

51. Лупан І. В., Авраменко О. В., Акбаш К. С. Комп'ютерні статистичні пакети: навчально-методичний посібник. 2-ге вид. Кіровоград: КОД, 2015. 236 с.

52. Макаренко І. О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6 (48). С. 126-129.
53. Макарова І. Л. Аналіз методів визначення вагових коефіцієнтів в інтегральному показателі суспільного здоров'я. *Символ науки*. 2015. № 7-1. С. 87-95.
54. Маслак І. О. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислових підприємств. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 6 (77). С. 124-129.
55. Мельник Ю. М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації* : монографія / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505-516.
56. Миронюк В. О., Коханюк І. Ю. Проблеми системного підходу до організації управління фінансовою стратегією підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Kohanuk_310.htm
57. Нижник В. М. Трансформація фінансової стратегії машинобудівних підприємств у кризових ситуаціях. *Актуальні питання сталого розвитку економіки: збірник наукових праць: у 2-х томах / Наукова організація «Перспектива»*. Харків: Гельветика, 2012. Т. 2. С. 77–87.
58. Олійник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.
59. Осадча О. А. Сутність, принципи, функції та методи антикризового управління підприємствами машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 148 – 155.
60. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
61. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/>.
62. Офіційний сайт ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» URL: <https://abinbevefes.com.ua/>
63. Паранчук С. В., Топій І. І. Чинники необхідності переходу підприємства на антикризове управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Uproz/2011_4/u1104par.pdf.

64. Партин Г. О., Митрухіна О. Я. Фінансова стратегія у системі управління фінансами. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : НЛТУ України. 2014. № 19.6. С. 208-214.

65. Плетнева Н. Функциональное моделирование процесса внутреннего аудита в системе менеджмента качества машиностроительного предприятия. *Менеджмент качества*. 2012. № 3. С. 30-40.

66. Погребняк А. Ю. Напрями обґрунтування стратегії антикризового управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. № 11. С. 237-244.

67. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 138-147.

68. Продіус І. П., Доба Н. М. Санаційний аудит та банкрутство підприємств. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7.htm.

69. Прохорова В. О. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління. *Економічний простір*. 2009. №23/2. С. 103-109.

70. Процків О. Особливості фінансової стратегії щодо подолання кризового стану підприємства. *Государственный информационный бюллетень о приватизации*. 2007. № 8. С. 18- 25.

71. Пустовгар С. А. Діагностика банкрутства підприємства з використанням технології факторного аналізу. *Фінанси України*. 2014. № 7 (224). С. 114-125.

72. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

73. Резнік Н. П., Костилян В. Л. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.

74. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66-70.

75. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: МЭСИ, 2004. 257 с.

76. Розумович Н. Ф. Вибір стратегічних показників формування фінансової стратегії машинобудівних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль. 2014. № 4 (53). С. 139-144.

77. Розумович Н. Ф. Заходи підвищення ефективності фінансової стратегії машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Львів, 2014. Ч. III. С. 29-32.

78. Садеков А. А., Пруднікова Г. І., Садеков А. А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективною реалізації стратегії диверсифікації виробництва. Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. С. 3-5.

79. Сейсебаєва Н. Г. Значення інноваційного розвитку підприємств. Креативне управління фінансами : теорія і практика : [монографія / за ред. О. Г. Черепа]. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2013. 205 с.

80. Силкін О. С. Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228–235.

81. Системи підтримки прийняття антикризових фінансових рішень: методичні рекомендації до лабораторних робіт та самостійної роботи студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» другого (магістерського) рівня / уклад. С. В. Лелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 80 с.

82. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

83. Стан галузей АПК. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. 2021. 4 лютого. URL: [https://agro.me.gov.ua/ua/investoram/monitoring_stanu\\$apk/stan\\$rozvitku\\$apk/stan\\$galuzej\\$apk](https://agro.me.gov.ua/ua/investoram/monitoring_stanu$apk/stan$rozvitku$apk/stan$galuzej$apk)

84. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 200 с.

85. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

86. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2010_50/st50_11.pdf.

87. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». К. : Київський національний економічний університет, 2005. 40 с.

88. Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : монографія. Запоріжжя : Вид. Запорізької Державної інженерної академії. 2010. 356 с.
89. Угрімова І., Гріщенко А. Антикризове фінансове управління ризиками підприємствами малого бізнесу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 164-171.
90. Файншмідт Е., Юр'єва Т. Закордонна практика антикризового управління. М. : Вид. РАГС, 2014. 168 с.
91. Фокіна-Мезенцева К. В., Байда І. В. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 5-1 (54). С. 143-148.
92. Фучеджи В. І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень* URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/>
93. Чернишов В. В. Фінансова діагностика як система забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. №1 (61). С. 111-113.
94. Шаланов Н. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели. Экономические аспекты: монография. Новосибирск : Изд-во НГТУ. 2008. 288 с.
95. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 147-154.
96. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони*. 2009. №1. С. 228-232.
97. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594-598.
98. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. К. : Знання, 2006. 439 с.
99. Шпак Н. О. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування. *Економіка & держава*. 2010. № 10. С. 48-51.
100. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. Київ : Знання. 2007. 335 с.

101. Щербань І. О. Теоретичні основи механізму антикризового управління діяльністю посередницьких підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 4. С. 54-60.

102. Юдицкий С. А. Модель взаимодействия сознания и подсознания при решении задач управления. Человеческий фактор в управлении. М. : КомКнига, 2006. С. 487-493.

103. Яровий А. Т., Страхов Є. М. Багатовимірний статистичний аналіз : навчально-методичний посібник для студентів математичних та економічних фахів. Одеса: Астропринт. 2015. 132 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2018 р.

Таблиця А.1

Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	16637	16857
первісна вартість	1001	56315	58756
накопичена амортизація	1002	-39678	-41899
Незавершені капітальні інвестиції	1005	218042	529758
Основні засоби	1010	1 621 570	1668074
первісна вартість	1011	5591730	5811031
знос	1012	-3970160	-4142957
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	32	32
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	166	123
Відстрочені податкові активи	1045	298898	268684
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2155345	2483528
Запаси	1100	246638	416677
Виробничі запаси	1101	167922	192411
Незавершене виробництво	1102	17946	31214
Готова продукція	1103	51420	160324

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Товари	1104	9350	32728
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	194575	264757
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	29967	54010
з бюджетом	1135	45901	9901
у тому числі з податку на прибуток	1136	45901	9901
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23837	25429
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	295571	85898
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30810	110503
Усього за розділом II	1195	867299	967175
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3022644	3450703
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	95107	95107
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	121549	121549

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Додатковий капітал	1410	0	390393
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	31448	31448
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-76095	-320200
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	172009	318297
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7216	6210
Довгострокові забезпечення	1520	2113	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2113	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	9329	6210
Короткострокові кредити банків	1600	685000	650000
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	1715659	2099349
за розрахунками з бюджетом	1620	141064	133304
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0

Продовження додатку А

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
за розрахунками з оплати праці	1630	13922	2521
за одержаними авансами	1635	66101	29779
за розрахунками з учасниками	1640	735	733
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	44998	40274
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	173827	170236
Усього за розділом III	1695	2841306	3126196
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3022644	3450703

Таблиця А. 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5303924	4430796
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3833054	-3179112
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

Закінчення додатку А

Закінчення табл. А.2

1	2	3	4
Валовий: прибуток	2090	1470870	1251684
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	34703	36594
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	-235873	-407173
Інші операційні витрати	2180	-1395710	-1148500
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-11151	-9589
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	-137161	-276984
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	33256	1528
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-105833	-112553
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-4153	-90173
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-213891	-478182
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-30214	79347
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-244105	-398835

Додаток Б

Річна фінансова звітність ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2019 р.

Таблиця Б.1

Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	16637	16857
первісна вартість	1001	56315	58756
накопичена амортизація	1002	-39678	-41899
Незавершені капітальні інвестиції	1005	218042	529758
Основні засоби	1010	1621570	1668074
первісна вартість	1011	5591730	5811031
знос	1012	-3970160	-4142957
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	32	32
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	166	123
Відстрочені податкові активи	1045	298898	268684
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2155345	2483528
Запаси	1100	416677	651181
Виробничі запаси	1101	192411	424621
Незавершене виробництво	1102	31214	39837
Готова продукція	1103	160324	167029
Товари	1104	32728	19694

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		264757	290608
за виданими авансами	1130	54010	102359
з бюджетом	1135	9901	4913
у тому числі з податку на прибуток	1136	9901	4913
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25429	26279
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	85898	143160
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	110503	22412
Усього за розділом II	1195	967175	1240912
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3450703	4518655
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	95107	95107
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	121549	0
Додатковий капітал	1410	390393	0

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	31448	31448
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-320200	103660
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	-39
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	318297	230176
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	6210	5348
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	124542
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6210	129890
Короткострокові кредити банків	1600	650000	825800
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями		0	0
за товари, роботи, послуги	1615	2099349	2413246
за розрахунками з бюджетом	1620	133304	118333
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0

Закінчення додатку Б

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4
за розрахунками з оплати праці	1630	2521	17158
за одержаними авансами	1635	29779	61516
за розрахунками з учасниками	1640	733	733
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	40274	40199
Інші поточні зобов'язання	1690	170236	681604
Усього за розділом III	1695	3126196	4158589
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	3450703	4518655

Таблиця Б. 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6741388	5303924
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-4633649	-3833054
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2107739	1470870

Закінчення додатку Б

Закінчення табл. Б.2

1	2	3	4
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Інші операційні доходи	2120	62575	34703
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Адміністративні витрати	2130	-427567	-235873
Витрати на збут	2150	-1716471	-1395710
Інші операційні витрати	2180	-19157	-11151
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7119	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-137161
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	45070	33256
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-160733	-105833
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-1493	-4153
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-110037	-213891
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22419	-30214
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-87618	-244105

Додаток В

Річна фінансова звітність ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2020 р.

Таблиця В.1

Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	19921,00	9946,00
первісна вартість	1001	64652,00	57643,00
накопичена амортизація	1002	-44731,00	-47697,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	523651,00	360576,00
Основні засоби	1010	2442927	3014966
первісна вартість	1011	6932643	7330782
знос	1012	-4489716	-4315816
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	32	32
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	109	78
Відстрочені податкові активи	1045	291103	320184
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3277743	3705782
Запаси	1100	651181	623941
Виробничі запаси	1101	424621	366409
Незавершене виробництво	1102	39837	36823
Готова продукція	1103	167029	211481
Товари	1104	19694	9228

Продовження додатку В

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		290608	422572
за виданими авансами	1130	102359	71811
з бюджетом	1135	4913	5849
у тому числі з податку на прибуток	1136	4913	5849
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26279	56825
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	143160	276833
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	22412	77170
Усього за розділом II	1195	1240912	1535001
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	0	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	95107	95107
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	352802
Додатковий капітал	1410	0	0

Продовження додатку В

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	31448	31448
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	103660	-382399
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	-39	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	230176	96958
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	5348	5331
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	124542	79051
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	129890	84382
Короткострокові кредити банків	1600	825800	1155000
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями		0	0
за товари, роботи, послуги	1615	2413246	2324228

Продовження додатку В

Закінчення табл. В.1

1	2	3	4
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	118333	190667
за одержаними авансами	1635	17158	19866
за розрахунками з учасниками	1640	61516	33916
із внутрішніх розрахунків	1645	733	733
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	40199	36382
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	681604	1298651
Усього за розділом III	1695	4158589	5059443
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	4518655	5240783

Таблиця В. 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6687261	5455220
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-4684879	-3683205
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

Закінчення додатку В

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
Валовий: прибуток	2090	2002382	1772015
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	49123	46629
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	-410640	-322759
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-1859779	-1333351
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-90398	-14078
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	148 456
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	-309312	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	39512	39225
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-314212	-109362
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-16999	-788
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	77531
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-601011	0

